

МИНИСТЕРСТВО ОБРАЗОВАНИЯ И НАУКИ УКРАИНЫ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ «ХАРЬКОВСКИЙ
ПОЛИТЕХНИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»
Экономический факультет
Кафедра экономического анализа и учета

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО
ДИСЦИПЛИНЕ
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»
для студентов специальности 8.03050901 «Учет и аудит»
дневной и заочной формы обучения

Составитель: к.э.н., доцент Юрьева И.А.

Харьков
2014

И.А. Юрьева Методические материалы для проведения практических занятий по дисциплине "Социальная ответственность" для студентов специальности 8.03050901 "Учет и аудит" дневной и заочной формы обучения. – Харьков: НТУ «ХПИ», 2014 – 65 с.

Рецензент: к.э.н., доц. Рета М.В.

Рекомендовано кафедрой экономического анализа и учета , протокол № 2 от 23.10.2014г.

СОДЕРЖАНИЕ

	Стр.
1. Введение	3
2. Примеры типовых задач по дисциплине.....	5
3. Список рекомендованной литературы	65

1. ВВЕДЕНИЕ

Идея социально и экологически ответственного бизнеса лежит в основе социального управления предприятия. Социальная ответственность влияет на воспроизведение взаимообусловленных процессов на предприятии и предполагает, прежде всего, установление характера этих процессов и их функциональных зависимостей. При этом возникают трудности, которые связаны с рассмотрением социальных параметров предприятия. Углубление детализации моделируемых процессов резко усложняет модель управления и делает ее практически неразрешимой при принятии правильных решений с точки зрения социальной ответственности.

В условиях современной системы социального управления экономикой, сформировались и действуют такие принципы социального управления предприятия: как принципы уважения прав человека, охраны окружающей среды, плановости выполнения законов о труде; демократического централизма; борьбы с коррупцией, строгого учета финансовых средств, позволяющие финансировать социальные стратегические и тактические проекты предприятий. Обобщение зарубежного опыта организации корпоративных финансов, опыта отечественных предприятий, анализа подходов коммерческих банков к оценке социальной составляющей финансовой деятельности своих клиентов позволяет рекомендовать руководствоваться следующими принципами современной организации социального управления финансированием предприятий Украины: плановости; финансового соотношения сроков; взаимозависимости финансовых показателей; гибкости (маневрирование), минимизации финансовых затрат; финансовой стойкости, показателей социального развития.

Очевидно, что реализация этих принципов должна осуществляться при разработке стратегии социальной ответственности и организации системы социального управления конкретного предприятия. Конкретная реализация принципов организации социальной ответственности зависит и от их отраслевой специфики. При этом надо учитывать, что в современных условиях Украины с целью "выживания" много предприятий существенным образом диверсифицируют свою деятельность, занимаясь одновременно и промышленным производством, и строительством, и торговлей. Необходимой предпосылкой решения проблем социального управления предприятий являются разработка механизмов уменьшения информационных неравномерностей при принятии социальных решений. Именно недостаточность информации при моделировании и прогнозировании социальной ответственности решений на предприятии является одной из причин возникновения конфликтов интересов, рост затрат, которые может привести сначала к управленческому кризису, финансовому кризису, а потом и возникновению социального кризиса на предприятии. Актуальность этого направления исследования подчеркивает наличие научных работ нижеперечисленных зарубежных ученых: — Дж. Акерлофа, У. Викрейя, Р. Коуза, Д. Канемана, К. Эрроу, Дж. Мирлиса, М. Спенса, Дж. Стиглица, которым было присуждено Нобелевскую премию в области экономики. У созданные научной парадигмы социального управления предприятий принимали участие представители неоклассической школы экономики, в частности Э. Альтман, Р. Брейли, С. Майерс, В. Шарп, Дж. Линтнер, Дж. Моссин, Г. Марковиц, Р. Фолкара и Д. Тобина, а также классического направления финансовой науки: М. Бюмле, А. Смита, Е. Шмаленбаха. Отдельные проблемы теоретического фундамента социального управления предприятий новой „информационно-инновационной экономики" содержатся в работах выдающихся отечественных экономистов: О. Барановского, Г. Билык, И. Бланка, А. Гальчинского, И. Зятковского, М. Крупки, О. Мендрула, С. Осадца, В. Суторминой, В. Федосова, С. Юрия. Среди научных работ, в которых исследуются проблемы социального управления в целом, необходимо выделить исследование таких зарубежных ученых, как: Edvard I. Altman, V. Vincentz, D. Brown, J. Earle, W. Aghion, Ph. Aghion, L. Barton, I. Donald, D. Cantor. По вопросам социального управления предприятиями, банкротства,

санации и финансовой реструктуризации и их влияния на современное развитие предприятий, украинской экономики напечатан целый ряд научно-теоретических исследований отечественных ученых-экономистов, а именно: И.П. Булєєва, Н.Е. Брюховецкой, А.С. Гальчинского, В.М. Гееца, Л.О. Лигоненко, А.М. Чернявского, О.Г. Терещенко. Представители экономической и юридической научных школ республик бывшего СССР также не обошли стороной упомянутую проблематику, среди них работы российских научных работников: П. Градова, А.Г. Грязновой, Г.П. Иванова, В.И. Кошкина.

Изучение опубликованных научных работ, теоретических концепций, соответствующего методического обеспечения и эмпирический анализ практики социального управления позволили установить круг наиболее актуальных проблем, которые нуждаются в научном решении. Основательных исследований нуждаются вопросы, связанные с определением финансово-экономического механизма социального управления, диагностикой финансового кризиса, планированием и финансированием социальных мер, разработкам инструментов управления персоналом, в частности роли человеческого фактора при предотвращении конфликтов и при принятии социальных решений в кризисных ситуациях.

Дисциплина "Социальная ответственность" - один из предметов, изучение которого обусловлено изменениями в экономическом развитии Украины. Важное значение во время подготовки современных специалистов имеет формирование знаний и навыков управления в нестандартных кризисных и чрезвычайных ситуациях.

Цель изучения дисциплины - сформировать у будущих специалистов знания и навыки социального управления в кризисных ситуациях.

Заданиями дисциплины являются:

- обретение студентами знаний и основных аспектов теории социального управления в кризисных ситуациях;
- ознакомление студентов с опытом социального управления в соответствии с научными работами зарубежных авторов;
- развитие и усовершенствования личных качеств студентов – будущих экономистов, которые необходимы в управленческой деятельности в кризисных ситуациях.

На основании приобретенных современных знаний, умений, навыков будущие специалисты должны решать сложные задачи стратегического значения в рыночных условиях, организовывать социальные системы управления, адекватные требованиям современной экономики.

Студент должен знать:

- характер социальной ответственности при кризисных явлениях в экономике;
- социальная ответственность при возникновении кризисного состояния на предприятии;
- основные условия готовности предприятия, его менеджеров и персонала с точки зрения социальной ответственности;
- стратегический подход к социальному развитию предприятия с учетом его потенциальных возможностей;
- современные методы и подходы к определению критериев социальной ответственности на предприятии;
- методику диагностики показателей социальной ответственности на предприятии.

Студент должен уметь:

- провести экспресс-диагностику социального положения предприятия с целью выявления потенциальных (скрытых) конфликтных ситуаций и явлений;
- составить прогноз развития ситуаций на основании управления социальной ответственностью;
- определить основные направления внедрения системы социальной ответственности на предприятии.

Дисциплина "Социальная ответственность" тесно связана с дисциплинами "Антикризисный менеджмент", "Методы социального управления".

2. ПРИМЕРЫ ТИПИЧНЫХ ЗАДАЧ ПО ДИСЦИПЛИНЕ

2.1 Практическое задание .Социальная ответственность при управлении трудовыми ресурсами

Методические указания

Исходную базу для определения количественных характеристик трудовых ресурсов страны, региона или населенного пункта образуют показатели численности, состава и движения населения соответствующей территории. Конкретно имеются в виду следующие показатели:

- 1) средняя численность населения за год (\bar{P}):

$$\bar{P} = (P_n + P_k)/2,$$

где P_n — численность населения на начало года,

P_k — численность населения на конец года;

- 2) общий коэффициент рождаемости (n) за год (в промилле):

$$n = N_i / \bar{P} \cdot 1000;$$

- 3) общий коэффициент смертности (m) за год (в промилле):

$$m = N_j / \bar{P} \cdot 1000;$$

- 4) естественный прирост (убыль) населения за год (E):

$$E = N_i - N_j,$$

где N_i — число новорожденных за год,

N_j — число умерших за год;

- 5) коэффициент естественного прироста населения (K_e) (в промилле):

$$K_e = E / \bar{P} \cdot 1000 = n + m;$$

- 6) механический (миграционный) прирост (убыль) населения за год (C):

$$C = M_i - M_j,$$

где M_i — число прибывшего населения за год,

M_j — число выбывшего населения за год;

- 7) коэффициент механического прироста населения (K_m):

$$K_m = C / \bar{P} \cdot 1000;$$

- 8) общий прирост населения за год (ΔP):

$$\Delta P = E + C;$$

9) коэффициент общего прироста населения (K_0) (в промилле):

$$K_0 = \Delta P / \bar{P} \cdot 1000;$$

10) перспективная (прогнозируемая) численность населения на конец анализируемого года или на начало следующего года (P_k):

$$P_k = P_n + E + C.$$

Трудовые ресурсы состоят из трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте и работающих в народном хозяйстве граждан моложе и старше трудоспособного возраста.

В настоящее время в соответствии с трудовым законодательством Украины нижней границей трудоспособного возраста считается 16 лет, а верхней, определяющей право на получение пенсии, — 60 лет для женщин и для мужчин. Однако для некоторых видов профессиональной деятельности, связанных с высокими психофизиологическими нагрузками на организм человека, пенсионная планка заметно ниже — на 5—10 лет, а иногда и более. Это касается производств с неблагоприятными, тяжелыми условиями труда (например, добыча угля, выплавка металла и др.), а также тех профессиональных занятий, где с годами утрачивается возможность поддерживать нужную «трудовую форму» (например, балет).

В реальной жизни многие из «льготных пенсионеров» продолжают трудиться в прежнем качестве или на другой работе и поэтому остаются в составе трудовых ресурсов. Неработающие исключаются из их состава.

Определенную часть людей трудоспособного возраста составляют те, кто никогда не работал или перестал работать из-за плохого здоровья. Речь идет об инвалидах I и II групп, которых государство обеспечивает пенсией. Однако некоторые из этой группы населения, особенно в случаях, когда на производствах создаются приемлемые условия, трудятся. Поэтому к трудоспособному населению в трудоспособном возрасте относятся граждане этого возраста, за исключением неработающих инвалидов I и II групп.

Итак, численность трудовых ресурсов (T) определяется следующим образом:

$$T = P_{\text{тр}} - P_{\text{инв}} + P_{\text{пен}} + P_{\text{мол}},$$

где P — численность населения в трудоспособном возрасте;

$P_{\text{инв}}$ — численность неработающего населения того же возраста, считающегося согласно установленным государством правовым нормам нетрудоспособным (инвалиды I—II групп и лица льготных пенсионных возрастов);

$P_{\text{пен}}$ — работающие лица пенсионного возраста;

$P_{\text{мол}}$ — работающие подростки до 16 лет.

Среднегодовая численность трудовых ресурсов за год (\bar{T}):

$$\bar{T} = (T_n + T_k)/2.$$

Естественный прирост трудовых ресурсов (T_e):

$$T_e = P_v - P_n,$$

где P_v — численность лиц, входящих в трудоспособный возраст, а также численность лиц пенсионного возраста и подростков до 16 лет, вовлекаемых для работы в общественном производстве;

P_n — численность лиц, выходящих за пределы трудоспособного возраста, а также численность лиц, умерших или получивших инвалидность в трудоспособном возрасте.

Миграционный прирост трудовых ресурсов, а также относительные показатели динамики численности трудовых ресурсов (коэффициенты общего, естественного и механического прироста) определяются аналогично расчету подобных показателей для всего населения.

Задача 2.2

Исходные данные и постановка задачи. Определите численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года, если за текущий год имеются следующие данные: численность населения трудоспособного возраста на начало года — 70 млн. человек; численность умерших в трудоспособном возрасте в течение года — 0,2 млн. человек; численность молодежи, достигшей в данном году трудоспособного возраста, — 2,0 млн. человек; численность лиц, достигших пенсионного возраста в текущем году — 1,6 млн. человек.

Решение

Численность населения трудоспособного возраста на конец года ($P_{тпк}$) рассчитывается следующим образом:

$$\begin{aligned} P_{тпк} &= P_{тпн} + (P_v - P_n - N_j) = \\ &= 70 + (2,0 - 1,6 - 0,2) = 70,2 \text{ млн. человек,} \end{aligned}$$

где $\bar{P}_{тпн}$ — численность населения трудоспособного возраста на начало года.

Ответ. Численность населения трудоспособного возраста на начало следующего года составляет 70,2 млн. человек.

Задача 2.3

Исходные данные. Население трудоспособного возраста составляет 80 млн. человек, в том числе неработающие инвалиды I и II групп — 1,2 млн. человек; работающие подростки — 0,1 млн. человек, работающие пенсионеры — 4,5 млн. человек.

Постановка задачи. Определите численность трудовых ресурсов.

Решение

Численность трудовых ресурсов (T) рассчитывается следующим образом:

$$\begin{aligned} T &= P_{тр} - P_{инв} + P_{пен} + P_{мол}, \\ &= 80 - 1,2 + 0,1 + 4,5 = 83,4 \text{ млн. человек.} \end{aligned}$$

Ответ. Численность трудовых ресурсов составляет 83,4 млн. человек.

Задача 2.4

Исходные данные. В городе численность населения составляет 120 тыс. человек, коэффициент прироста населения в базисном периоде — 100 промилле, доля трудовых ресурсов — 50%.

Постановка задачи. Определите перспективную численность населения и трудовых ресурсов на начало планируемого периода при условии неизменности доли трудовых ресурсов в населении города.

Решение

Коэффициент прироста населения K определяется следующим образом:

$$K = \Delta P / P - 1000, \quad (1.1)$$

где ΔP — прирост населения, $\Delta P = P_k - P_n$,
 P — среднее население, $P = (P_k + P_n)/2$,
 K — 100 промилле (по условию задачи).

Подставляя расчетные формулы названных величин в формулу (1.1), получаем:

$$100 = \{(P_k - P_n)/[(P_k + P_n)/2]\} 1000. \quad (1.2)$$

Преобразуя формулу, получаем:

$$P_k = 21/19 P_n = 21/19 \cdot 120 \text{ тыс.} = 132 \text{ тыс. человек}$$

Поскольку по условию задачи численность трудовых ресурсов составляет 50% от численности населения, тогда

$$T = 50\% \cdot 132 \text{ тыс.} = 66 \text{ тыс. человек}$$

Ответ. Перспективная численность населения составляет 132 тыс. человек; перспективная численность трудовых ресурсов — 66 тыс. человек.

2.5 Практическое задание. Социальные аспекты: занятость и безработица

Методические указания

Ситуация на рынке труда оценивается не только через абсолютную численность занятых и безработных, но и через уровень безработицы и уровень занятости, которые определяются как удельный вес соответствующей категории рабочей силы в численности экономически активного населения на начало (конец) периода. При этом принято отличать фактическую безработицу, рассчитанную по методологии МОТ (Международная организация труда) на основе выборочных обследований, от официально зарегистрированной в органах Федеральной службы занятости.

Фактический уровень безработицы (в %) выражается следующим образом:

$$УБ_{\text{ф}} = B_{\text{ф}}/\text{Э}_a - 100,$$

где $B_{\text{ф}}$ — численность безработных, определенная по методологии МОТ на основании выборочных обследований населения (о критериях отнесения к безработным по методологии МОТ говорится в предыдущем параграфе);

Э_a — численность экономически активного населения.

Уровень официально зарегистрированной безработицы (в %) определяется по формуле:

$$УБ_{\text{р}} = B_{\text{р}}/\text{Э}_a \cdot 100,$$

где B_p — численность незанятых, официально зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу, а также признанных безработными.

При отсутствии величины численности экономически активного населения она может рассчитываться следующим образом:

$$\mathcal{E}_a = 3 + B,$$

где 3 — списочная численность занятых в народном хозяйстве или регионе;

B — численность безработных, рассчитанная по методологии МОТ (Бф), либо численность незанятых, зарегистрированных в органах службы занятости в качестве ищущих работу (B_p).

Уровень занятости экономически активного населения (в %) составит:

$$УЗ = 3/\mathcal{E}_a \cdot 100.$$

Уровень занятости трудовых ресурсов (в %) равен:

$$УЗ_T = 3/T \cdot 100.$$

Задача 2.6

Исходные данные. В 2010 г. трудовые ресурсы одной из стран ближнего Востока составляли 86 млн. человек, в том числе в трудоспособном возрасте — 81,3 млн. человек, работающие лица старших возрастов и подростков — 4,7 млн. человек. Из них занятые в народном хозяйстве (без занятых в личном подсобном хозяйстве) составили 69,5 млн. человек; учащиеся — 5,6 млн. человек; военнослужащие — 2,4 млн. человек; незанятые трудоспособные граждане в трудоспособном возрасте — 8,5 млн. человек; в том числе вынуждено незанятые (ищущие работу) — 3,3 млн. человек.

Постановка задачи. Определите уровень занятости трудовых ресурсов в народном хозяйстве, а также занятость населения различными видами общественно полезной деятельности и проанализируйте эффективность распределения трудовых ресурсов по видам занятости.

Решение

Уровень занятости в народном хозяйстве составляет:

$$(69,5 \text{ млн. человек} / 86,0 \text{ млн. человек}) 100 = 80,8\%.$$

Доля в трудовых ресурсах:

учащихся:

$$(5,6 \text{ млн. человек} / 86,0 \text{ млн. человек}) 100 = 6,5\%;$$

военнослужащих:

$$(2,4 \text{ млн. человек} / 86,0 \text{ млн. человек}) 100 = 2,8\%;$$

незанятых трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте:

$$(8,5 \text{ млн. человек} / 86,0 \text{ млн. человек}) 100 = 9,9\%;$$

в том числе ищущих работу:

$$(3,3 \text{ млн. человек} / 86,0 \text{ млн. человек}) 100 = 3,8\%.$$

Показатели уровня занятости свидетельствуют о том, что в народном хозяйстве наблюдается неэффективное распределение трудовых ресурсов по характеру занятости. Высокая потребность людей в оплачиваемой работе — признак низкого уровня жизни, связанного в том числе и с невысоким уровнем производительности труда и его оплаты. В результате налицо сверхзанятость общественным трудом (80,8%) в ущерб другим социально значимым видам занятости, в частности доле населения, занятого на учебе (6,5%), хотя именно этот показатель отражает важный аспект эффективного использования людских ресурсов.

Ответ. Уровень занятости трудовых ресурсов в народном хозяйстве составляет 80,8%, учащихся — 6,5%, незанятых трудоспособных граждан в трудоспособном возрасте — 9,9%, в том числе ищущих работу — 3,8%.

Задача 2.7

Исходные данные. Численность занятых в составе экономически активного населения — 85 млн. человек; численность безработных — 15 млн. человек. Месяц спустя из 85 млн. человек, имевших работу, были уволены и ищут работу 0,5 млн. человек.; 1 млн. человек из числа официально зарегистрированных безработных прекратили поиски работы.

Постановка задачи. а) определите начальный уровень безработицы; б) определите численность занятых, количество безработных и уровень безработицы месяц спустя.

Решение

а) начальный уровень безработицы определяется по формуле:

$$УБ = Б / Эа \cdot 100.$$

Численность экономически активного населения составляет:

$$Эа = Б + З = 15 + 85 = 100 \text{ млн. человек.}$$

Тогда

$$УБ = (15 \text{ млн} / 100 \text{ млн.}) 100 = 15\%;$$

б) месяц спустя численность занятых составляет:

$$З = 85 - 0,5 = 84,5 \text{ млн. человек,}$$

количество безработных:

$$Б = 15 - 1 + 0,5 = 14,5 \text{ млн. человек,}$$

уровень безработицы:

$$УБ = [14,5 / (84,5 + 14,5)] 100 = 14,6 \%.$$

Ответ: а) уровень безработицы составил 15%;

б) численность занятых составила 84,5 млн. человек, численность безработных — 14,5 млн. человек, уровень безработицы — 14,6%.

Задача 2.8

Исходные данные. Фактический ВВП (валовой национальный продукт) составляет 750 млрд. дол., естественный уровень безработицы — 5%, фактический уровень безработицы — 9%.

Постановка задачи. Какой объем продукции в стоимостном выражении недопроизведен в стране (коэффициент Оукена 2,5%)?

Решение

Согласно закону Оукена превышение фактического уровня безработицы над естественным на 1 % влечет за собой отставание фактического объема ВВП от потенциального на 2,5%.

В нашем примере фактический уровень безработицы превышает естественный на 4% (9% — 5%), следовательно, фактический объем ВВП отстает от потенциального на 10% ($2,5 \cdot 4$), что составляет 75 млрд. дол. ($750 \text{ млрд.} \cdot 10\%$).

Ответ: В стране недопроизведено продукции на 75 млрд. дол.

2.9 Практическое занятие. Система социальной ответственности управления организацией. Цели и функции системы социальной ответственности в управлении организацией

Деловая игра

«Формирование целей и функций системы социальной ответственности управления организацией»

Описание деловой игры

Участники деловой игры самостоятельно выбирают организацию, ориентируясь на базу прохождения практики, место работы или моделируя условную организацию. Определяют сферу ее деятельности (отраслевую принадлежность), организационную структуру управления, а также проводят описание этой организации по следующим характеристикам:

- форма собственности;
- наименование продукции или услуг;
- уровень сложности выпускаемой продукции или услуг;
- уровень технической оснащенности производства и управления;
- стадия развития организации (действующая или вновь создаваемая);
- наличие филиалов;
- финансовое состояние;
- размер организации по численности персонала;
- наличие разных категорий персонала;
- профессионально-квалификационный уровень персонала и др.

Формулируется миссия (основная цель) организации.

Постановка задачи

На основании миссии (цели) с учетом характеристик организации формируются цели по управлению персоналом путем построения «дерева» целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

На базе тщательно составленного многоуровневого «дерева» целей определите функции по управлению персоналом, выделив среди них как уже выполняемые, так и новые,

связанные с развитием организации и ее персонала, появлением филиалов, а также новых областей деятельности.

Выявленные функции по управлению персоналом закрепите за подразделениями, уже входящими в систему управления персоналом организации, либо предложить создать новые подразделения.

Методические указания

Формирование целей, функций и структуры — важнейшие задачи построения системы управления персоналом организации. Помощь в проведении деловой игры могут оказать материалы конспекта лекций «Социальная ответственность».

В условиях рыночной экономики формирование или реорганизация любой штатной службы (а именно такой и является система управления персоналом) организации начинается с определения миссии и стратегической цели этой организации и вытекающих из них прикладных задач.

Целеполагание — один из методов формирования системы управления организацией. Чем более конкретно и детально будут сформулированы цели, тем более конкретные задания по их реализации могут быть поставлены перед отдельными звеньями системы управления, производственными подразделениями и отдельными исполнителями.

Любая организация (промышленное предприятие, банк, страховая компания, торговая фирма, энергопредприятие и т.д.) — многоцелевая социально-экономическая система, включающая научно-технические, производственно-коммерческие, экономические и социальные цели. Социальные цели являются основой формирования целевой направленности системы управления персоналом.

При этом основным методическим подходом считается структуризация целей по управлению персоналом, т.е. построение системы целей с помощью «дерева» целей по понятийному (аспектному) или факторному признаку декомпозиции.

Чем больше уровней представлено в «дереве» целей, тем более конкретными и охватывающими многие области управления персоналом являются формулировки целей. Задача разработчиков «дерева» целей заключается в такой детализации целей нижнего уровня, чтобы их формулировки представляли собой конкретные функции, выполнение которых может быть закреплено за отдельными звеньями и исполнителями системы управления персоналом.

На первом этапе деловой игры участники должны определить, является ли выбранная ими организация действующей или она только создана. От этого будет зависеть характер закрепления функций по управлению персоналом за существующими звеньями оргструктуры, создание новых звеньев или привлечение дополнительных специалистов по управлению персоналом для выполнения новых функций.

Формирование или реорганизация организационной структуры системы управления персоналом должны осуществляться в соответствии с принципами, правилами, нормами создания подразделений аппарата управления с учетом их численности, норм управляемости и т.п.

Описание хода деловой игры

1. Деловая игра рассчитана на 4 часа аудиторных занятий и 2 часа внеаудиторной самостоятельной подготовки.
2. За неделю до аудиторного занятия преподаватель разбивает группу на подгруппы по 3—4 человека. Одна из подгрупп в количестве 2—3 человек будет выступать в качестве экспертной. Подгруппы формируются произвольно по желанию участников. Преподаватель информирует о целях игры и дает задание по самостоятельному выбору каждой подгруппой организации, для которой необходимо сформировать цели, функции и оргструктуру по управлению персоналом. Участники игры заранее собирают информацию

(или ее моделируют) о выбранной организации в соответствии с пунктами, изложенными в разделе «Описание деловой игры».

3. Во время аудиторного занятия каждая подгруппа объявляет о выбранной ею организации, чтобы исключить дублирование. Участники каждой подгруппы распределяют между собой роли: руководителя организации (директора, президента и т.п.), его заместителя по управлению персоналом, начальника отдела управления персоналом и др. Экспертная группа должна владеть знанием методических основ формирования целей, функций и оргструктур и с этой точки зрения оценивать правильность и рациональность результатов работы каждой подгруппы.

4. Все игровые группы выполняют однотипные задания, но работают обособленно. В случае необходимости представители экспертной группы консультируют участников игры по правилам построения «дерева» целей, по использованию нормативных материалов о формировании оргструктур управления, осуществляют контроль за соблюдением установленного режима времени, дают комплексную оценку работы каждой игровой группе.

5. Результатом игры в основное время (40—45 мин) должно стать подробное письменное описание всех этапов работы каждой подгруппы — полная характеристика организации и ее деятельности; миссия (основная цель); схема «дерева» целей по управлению персоналом; схема оргструктуры управления организацией или подсистемы управления персоналом, а также должны быть даны предложения по закреплению функций за звеньями или исполнителями этой подсистемы.

6. После завершения основного времени представитель каждой подгруппы докладывает о результатах проделанной работы, другой участник соответствующей подгруппы изображает на доске необходимые схемы, рисунки и т.п. Каждая играющая группа, а также экспертная группа параллельно с преподавателем задают вопросы, дают критическую оценку выступающим, анализируют имеющиеся место упущения, неточности.

7. Преподаватель подводит итоги деловой игры, отмечает как удачные, так и менее удачные варианты, указывает на основные недостатки.

8. Участники деловой игры сдают письменные отчеты, в которых излагаются сформированные ими для конкретной организации цели, функции и оргструктуры управления персоналом.

Ниже приведен пример отчета по деловой игре.

Общая характеристика организации

Рекламно-посредническая фирма (РПФ) работает на рынке нововведений (инноваций), занимается продажей новейших технологий, производственных систем, оборудования.

РПФ — самостоятельная коммерческая структура, занимающаяся посреднической деятельностью, изготовлением рекламных роликов, демонстрационных комплексов и тренажеров по заказу организаций и использующая их для рекламы товаров заказчиков или представляющая их в пользование третьим лицам — покупателям (в случае обучения), а также предоставляющая покупателям дополнительные услуги в виде «сопровождения» проданного оборудования, технологий. Свою деятельность РПФ осуществляет на основе прямых договоров с заказчиками. Основные задачи РПФ — поиск покупателей, продажа товара заказчиков.

Фирма недавно создана и выходит на рынок, поэтому ее целью на год является «занять к концу первого года работы нишу на рынке продавцов нововведений».

Численность персонала на начальный период работы фирмы 41 человек. Но в дальнейшем прогнозируются рост объема работ фирмы, появление новых функций, для чего понадобится дополнительный персонал.

Финансовое состояние РПФ

На основании данных о предполагаемых затратах и доходах можно построить график рентабельности фирмы (рис. 2.1).

Как видно из графика, затраты фирмы полностью окупятся при заключении фирмой 249 контрактов. Такое количество контрактов, по оценкам экспертов, фирма сможет заключить к двадцать первому месяцу своей работы.

Помимо точки самоокупаемости следует рассмотреть более точные показатели (такие, как денежные потоки). Для этого необходимо учесть все капитальные вложения, текущие затраты и доходы фирмы (рис. 2.2).

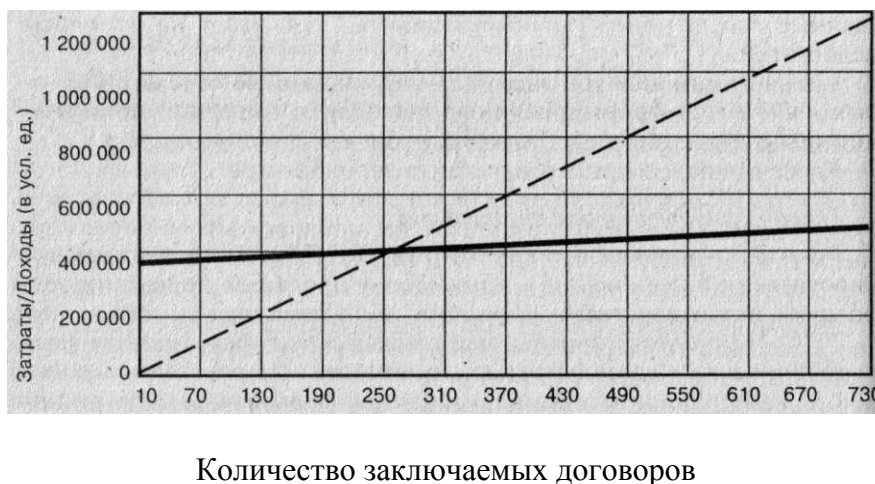


Рис. 2.1. График рентабельности

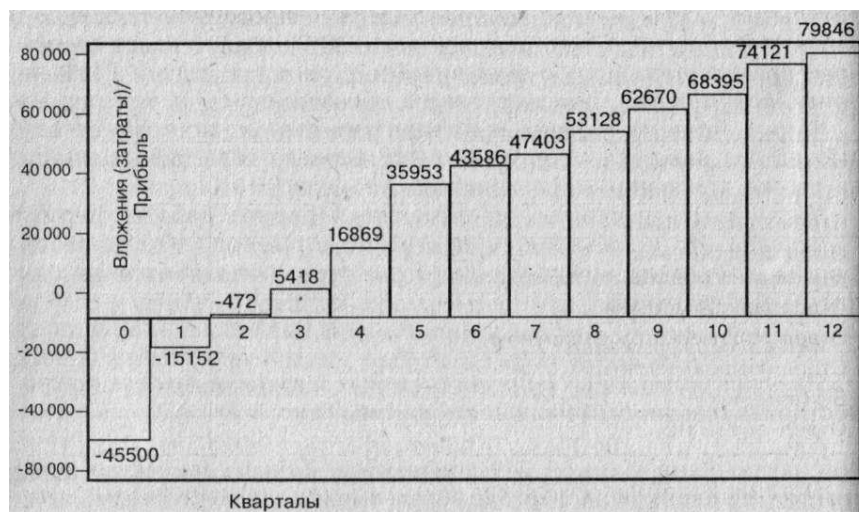


Рис. 2.2. Денежные потоки фирмы за 3 года по кварталам

Уже к третьему кварталу работы фирма будет получать прибыль и у нее появится возможность расширить штат сотрудников фирмы.

На конец третьего года масса чистой прибыли составит 426 264 у.е. Данные расчета доходности фирмы представлены в табл. 2.1.

Таблица 2.1 - Данные расчета доходности фирмы

№	Показатели	Ед.измерения
1	Доходность	%
2	Доходность в месяц	5,00
3	Доходность за год по сложному %	102,61
4	Доходность за год по простому %	61,00

Более показателен сложный процент, так как проценты, полученные в текущем периоде, могут быть вновь вложены в следующем периоде и, соответственно, тоже приносить прибыль. Поэтому необходимо произвести расчет доходности вложений по сложному проценту.

Таким образом, деятельность фирмы экономически целесообразна. Вложение денежных средств в ее деятельность является прибыльным и приносит доход больший, чем вложения под банковские проценты.

Факторы появления дополнительной потребности в персонале

Фирма предполагает расширить комплекс предоставляемых ею услуг, увеличить объем работ. Кроме того, по мере роста фирмы и ее экспансии на рынке неизбежно наступает момент, когда требуется передача части функций, ответственности и полномочий новым подразделениям. Важно заранее предусмотреть все эти изменения и учитывать их при разработке организационной структуры фирмы. Из табл. 2.2 видна возможная эволюция организационной структуры РПФ.

Таблица 2.2 - Эволюция организационной структуры РПФ

Название отдела	Начало деятельности РПФ	Расширение
Отдел контрактиции	.	
Отдел изготовления рекламной продукции	.	
Отдел сопровождения		.
Отдел технического обеспечения		*
Отдел управления персоналом	.	
Бухгалтерия	.	
Отдел обучения		.

Организационная структура фирмы может изменяться со временем, что зависит от ряда факторов, в том числе от наличия денежных средств на начальном этапе деятельности фирмы и необходимости в том или ином отделе в этот период. На рис. 2.3 приведена организационная структура РПФ.



Рис. 2.3. Схема организационной структуры фирмы

Дополнительные услуги, которые может предложить РПФ: обучение работе на предлагаемом для покупки оборудовании; консультационная помощь в открытии собственного дела на основе новых технологий.

Миссия (основная общая цель фирмы)

«Мы — эффективный посредник по продаже новейших технологий, производственных систем и оборудования; если Вы нуждаетесь в наших услугах, мы поможем Вам, используя для этого новые информационные технологии, постоянно растущий потенциал сотрудников, предоставляя широкий ассортимент услуг».

Главная цель по управлению персоналом — обеспечить фирму необходимым персоналом, поддерживать на высоком уровне квалификацию персонала, создать сотрудникам условия для эффективной работы.

Декомпозиция данной цели представлена на рис. 2.4.



Примечание. Выделенные цели являются новыми для РПФ.

Рис. 2.4. «Дерево» целей по управлению персоналом РПФ

1. Внешние цели, связанные с отношениями фирмы с окружающей средой (рынок труда, охрана окружающей среды, взаимоотношения с государственными и местными властями, профсоюзами и т.п.)

1.1. Установление контактов с профсоюзами и направленная на выявление и предупреждение возможных трудовых конфликтов подготовка предложений руководству фирмы о соответствующей линии поведения с учетом заключенных тарифных соглашений.

1.2. Изучение положения на рынке труда, тенденций развития новых технологий, требований к опережающей подготовке кадров.

1.2.1. Разработка перспективных требований к вакантным должностям и кадровому составу. Составление должностных инструкций по новым должностям и личностных спецификаций.

1.2.2. Непрерывное последовательное планирование в области внешней и внутренней занятости; профессиональный кадровый маркетинг.

1.3. Применение на практике законодательных требований к охране окружающей среды, эргономике и эстетике. Проектирование рабочих мест с учетом ценностных ориентаций в обществе, изменений на рынке труда, в условиях труда и технике безопасности.

2. Внутренние цели, реализация которых направлена на улучшение отношений фирмы со своими сотрудниками (участие их в управлении фирмой, совершенствование стиля руководства, углубление профессиональных знаний, решение социальных вопросов и т.п.)

2.1. Разработка мер по увеличению денежных доходов, а также других льгот и благ.

2.1.1. Создание и непрерывное совершенствование структуры заработной платы с учетом социальных льгот.

2.1.2. Повышение гибкости системы начисления надбавок.

2.1.3. Разработка отдельных статей коллективного договора, касающихся вопросов материального вознаграждения с учетом социальных льгот, изменений на рынке труда, результатов аттестации и уровней должностей в организации.

2.2. Разработка мер по удовлетворению социально-культурных запросов персонала.

2.2.1. Удовлетворение социально-бытовых потребностей и физическое развитие персонала.

2.2.2. Организация страхования жизни и здоровья персонала.

2.3. Обеспечение рациональной структуры коллектива, поддержание благоприятного микроклимата.

2.4. Обеспечение общеобразовательного, профессионального роста работников.

2.4.1. Выявление потенциальных возможностей персонала и определение путей продвижения по служебной линии.

2.4.2. Повышение квалификации кадров.

2.4.2.1. Актуализация профессиональных знаний.

2.4.2.2. Организация профессионального и социального обучения.

2.4.3. Аттестация рабочих мест и должностей, оптимизация расстановки кадров: перевод на другую работу внутри предприятия, выдвижение на более высокие должности, увольнение.

В связи с тем что фирма небольшая, все функции по управлению персоналом выполняются в основном в отделе управления персоналом.

Однако новые цели (функции) (см. примечание к рис. 3.4) необходимо закрепить за отдельными звеньями и должностными лицами следующим образом:

цель 1.1 должна быть реализована путем создания совета трудового коллектива и выхода его представителя в органы территориального фонда независимых профсоюзов Украины;

цели 1.2.1, 1.2.2, 2.4.3 должны быть реализованы отделом управления персоналом путем их конкретизации в виде задач и функций отдела;

цели 2.1.2, 2.2.2 должны быть закреплены за бухгалтерией фирмы;

цель 2.3 может быть достигнута совместными усилиями руководителя фирмы (генерального директора) и начальника отдела управления персоналом;

цель 2.4.2.2 конкретизирована до функции, выполнение которой возложено на отдел обучения.

2.10. Деловая игра «Функциональное разделение труда в системе социальной ответственности управления организацией»

Описание деловой игры

Создается новая коммерческая организация. В аппарат управления предполагается включить следующие функциональные подразделения: юридический отдел, отдел безопасности, канцелярию, финансово-экономический отдел, отдел социально-бытового обслуживания, отдел управления персоналом, лабораторию социологических исследований, бухгалтерию, второй отдел. Функции отдела управления персоналом приводятся в табл. 3.3.

Постановка задачи

Необходимо спроектировать функциональное разделение труда в процессе выполнения отделом управления персоналом функций при помощи построения схемы функциональных взаимосвязей этого отдела с другими подразделениями аппарата управления организации.

Методические указания

Схема функциональных взаимосвязей (ФВ) отражает горизонтальные связи функциональных подразделений аппарата управления. Эту схему можно представить в виде таблицы, с левой стороны которой по вертикали указываются функции управления, выполняемые конкретным функциональным подразделением, а сверху по горизонтали — все функциональные подразделения аппарата управления и должности высших руководителей. На пересечении строк и столбцов проставляются символы, отражающие степень участия отдельных функциональных подразделений и руководителей в выполнении конкретных функций данного подразделения. Применяются следующие символы: О — отвечает за выполнение данной функции, организует ее исполнение, подготавливает и оформляет окончательный документ; П — представляет исходные данные, информацию, необходимые для выполнения данной функции; У — участвует в выполнении данной функции; С — согласовывает подготовленный документ или отдельные вопросы в процессе выполнения функций; Р — принимает решение, утверждает, подписывает документ.

Описание хода деловой игры

Роли распределяются следующим образом. Каждый из участников игры (их число 10) выполняет либо роль одного из начальников перечисленных выше функциональных подразделений, либо роль руководителя организации. При этом первый участник проставляет символы по каждой из функций, выполняемых отделом управления персоналом, определяя степень участия возглавляемого им отдела в выполнении этих функций. То же самое делает и участник, выполняющий роль руководителя организации, но уже по отношению не к одному, а и к другим отделам. Если в выполнении той или иной функции какой-либо из отделов не принимает участия, то клеточка остается пустой. Внеся символы в табл. 2.3, студенты обсуждают полученные результаты и принимают решение об окончательном варианте схемы функциональных взаимосвязей.

Ответ. В табл. 2.3 приведен результат проведения деловой игры.

Таблица 2.3 - Фрагмент схемы функциональных взаимосвязей отдела управления персоналом с другими подразделениями организации

Наименование функций управления персоналом отдела	Функциональные подразделения и должностные лица										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	и т.д.	10 11
1. Подбор и расстановка кадров	У					О					С р
2. Составление плана потребности в персонале	П	п	п	п	П	О	п	п	п		р
3. Оформление приема, перевода, увольнения		с		с		О		с			С р

выполнении норм 110%). Определите, на сколько процентов повысится производительность труда при производстве данного изделия, как изменится уровень выполнения норм.

Решение

После осуществления мероприятий затраты труда снизятся до 400 ч ($420/1,1$), следовательно, производительность труда возрастет на 5% $1(420/400)100 - 100$. До внедрения мероприятий нормы выполнялись на 119% $[(500/420)100]$, после внедрения выполнение норм снизится на 9,2% $1(110/119)100 - 100$.

2. Для повышения конкурентоспособности предприятия предусматривается осуществить в планируемом периоде следующие мероприятия:

- в результате внедрения нового технологического процесса снизить трудоемкость на 5%;
- заменить часть устаревших станков, на которых работает 15% основных рабочих (производительность станков повысится на 50%);
- централизовать организацию ремонтных работ, что даст возможность сократить численность рабочих, занятых ремонтом, с 120 до 85 человек;
- сократить внутрисменные потери рабочего времени с 10 до 5%.

Как в этих условиях повысится производительность труда, если на предприятии занято 1400 рабочих, из них 60% составляют основные рабочие?

Решение

При снижении трудоемкости на 5% производительность труда повысится на 5,2% $(5 \cdot 100)/(100 - 5)$.

Замена устаревшего оборудования позволит повысить производительность труда основных рабочих на 7,5% $(50 \cdot 0,15)$.

Производительность труда рабочих, занятых ремонтом оборудования, увеличится на 41% $1(120/85)100 - 100$.

Численность вспомогательных рабочих на предприятии составит: $1400 \cdot 0,4 = 560$ человек.

Производительность труда всех вспомогательных рабочих возрастет на 8,78% $[(120 \cdot 41)/560]$.

Рост производительности труда основных и вспомогательных рабочих составит: $(5,1 + 7,5)0,6 + (8,78 \cdot 0,4) = 11\%$.

За счет сокращения потерь рабочего времени производительность труда всех рабочих возрастет на 5,5% $[(10 - 5)/(100 - 10)]100$.

Индекс роста производительности труда всех рабочих по факторам составит: $1,11 \cdot 1,05 = 1,17$.

Производительность труда возрастет на 17%.

3. Бригада в составе 24 человек отработала в течение месяца 23 рабочих дня и выпустила 10 тыс. изделий. Нормы выработки при этом были выполнены на 120%. В следующем месяце предполагается в результате улучшения организации труда повысить производительность труда на 5%. Определите, какая была нормативная и фактическая трудоемкость изделия в истекшем месяце, сколько изделий будет выпущено в следующем месяце и каковы при этом окажутся плановая трудоемкость изделия и процент выполнения норм при том же количестве отработанных часов.

Решение

Фактическая трудоемкость изделия равна $(24 \cdot 23 \cdot 8)/10\,000 = 0,44$ ч, нормированная трудоемкость — $0,44 \cdot 12 = 0,52$ ч; в следующем месяце будет выпущено $10\,000 \cdot 1,05 = 10\,500$ изделий; плановая трудоемкость составит $(24 \cdot 23 \cdot 8)/10\,500 = 0,42$ ч; норма будет выполняться на 123% $1(0,52/0,42)100$.

4. За счет обновления оборудования выработка продукции на одного рабочего повысится в планируемом периоде с 60000 до 64000 грн. в год. Объем выпущенной продукции составит при этом 120 млн. грн. Каковы окажутся рост производительности труда и экономия рабочей силы?

Решение

При базисной выработке численность рабочих составляла: $120\,000\,000/60\,000 = 2000$ человек; при повышении производительности труда она составит: $120\,000\,000/64\,000 = 1562$ человек; экономия рабочей силы составит: $2000 - 1562 = 433$ человек; производительность труда возрастет на 6,6% $[(64\,000/60\,000)100]$.

5. В истекшем году технологическая трудоемкость продукции составила 3500 тыс. нормо-часов, фонд рабочего времени 220 дней по 8 ч, нормы в среднем выполнялись на 120%. Численность вспомогательных рабочих в основных цехах составляла 15% численности основных рабочих. Во вспомогательных цехах трудятся 50% от числа рабочих основных цехов. Рабочие составляют 70% численности всего промышленно-производственного персонала.

В планируемом периоде предполагается в результате осуществления организационно-технических мероприятий снизить трудоемкость на 6%. Определите, какой должна быть численность работающих на предприятии в планируемом периоде.

Решение

Нормативная трудоемкость в планируемом периоде составит: $3\,500\,000 \cdot 0,94 = 3\,290\,000$ нормо-часа; численность основных рабочих: $3\,290\,000/(220 \cdot 8 \cdot 1,2) = 1557$; численность рабочих основных цехов: $1557 \cdot 1,15 = 1792$ человек; численность рабочих вспомогательных цехов: $1792 \cdot 0,5 = 896$ человек; общая численность рабочих: $1792 + 896 = 2688$ человек; численность всего персонала $2688/0,7 = 3840$ человек.

6. В планируемом периоде предполагается увеличить объем выпускаемой продукции на 10%, производительность труда — на 6%, среднюю заработную плату — на 4%. Рассчитайте плановой фонд заработной платы, если в базисном периоде объем продукции составлял 180 млн.грн., а фонд заработной платы — 40 млн. грн.

Решение

Удельный вес заработной платы в объеме выпущенной продукции равен 22% $[(40/180)100]$; соотношение роста производительности труда и заработной платы в планируемом периоде составит: $1,04/1,06 = 0,981$; удельный вес заработной платы в планируемом периоде составит: $22 \cdot 0,981 = 21,6\%$; фонд заработной платы 42 786 тыс. грн. $[(180\,000\,000 \cdot 1,1 \cdot 21,6)/100]$.

7. Определите, какое влияние на абсолютный и относительный перерасход (экономия) фонда заработной платы оказали изменения в численности персонала и средней заработной плате, пользуясь данными, приведенными в табл. 3.1.

Решение

Абсолютный перерасход составил 888 тыс. грн., в том числе:

Таблица 3.1 – Исходные данные

Показатели	План	Факт	Выполнение в %
Объем продукции, тыс. грн.	150 000	157 000	105
Фонд заработной платы, тыс. грн.	2200	22 888	104
Численность работающих	2000	2040	102
Среднегодовая заработная плата, . грн.	11 000	11 220	102

1) из-за превышения численности — 440 тыс. грн. $(2040 - 2000)11\,000 = 440\,000$;

2) из-за превышения средней заработной платы — 44,8 тыс. грн. $(11\,220 - 11\,000)2040 = 448\,800$.

Относительная экономия составила:

1) из-за сокращения численности — 660 тыс. грн. $[(2040 - 2000)1,05]11\,000 = 660\,000$;

2) из-за превышения средней заработной платы — 448,8 тыс. грн. $(11\,220 - 11\,000)2040 = 448\,800$.

Вся относительная экономия составила 2 112 000 грн. $660\,000 - 448\,800 = 211\,200$ грн.

2.12 Социальная ответственность при определении потребности в персонале. Составление и анализ баланса рабочего времени

Задача 2.12

Исходные данные и постановка задачи. В связи с увеличением объема производства на промышленном предприятии необходимо рассчитать дополнительную потребность в рабочих-сдельщиках. Для проведения плановых расчетов численности рабочих требуется определить полезный фонд времени одного рабочего. С этой целью необходимо:

- составить баланс рабочего времени одного рабочего на год при 40-часовой рабочей неделе по табл. 4.1, рассчитав те показатели, вместо которых проставлены вопросы;
- проанализировать использование рабочего времени в отчетном году по структуре фонда рабочего времени (гр. 3—5); разработать мероприятия по улучшению использования рабочего времени в плановом году.

Задача 2.13

Исходные данные и постановка задачи. Составьте годовой баланс рабочего времени одного рабочего (по плану и отчету):

при 36-часовой рабочей неделе;

при 24-часовой рабочей неделе.

Проанализируйте структуру фонда рабочего времени и его использование.

Задача 2.14

Исходные данные. Среднесписочная численность работников предприятия за отчетный год составила 1000 человек. Предприятие работает по 5-дневной рабочей неделе.

В табл. 4.1 представлена укрупненная структура ресурсов рабочего времени предприятия в человеко-днях.

Таблица 4.1 - Баланс рабочего времени одного рабочего в год (при 40-часовой рабочей неделе)

№ п/п	Показатели	В отчетном году		Фактическое выполнение в отчетном году в %	На плановый год	
		по плану	фактически		Кол-во	В % к факту
1	2	3	4	5 = (гр.4/3)100	6	7 = (гр.6/4)100
1.	Календарный фонд времени, дни	365	365	100,0	365	100
2.	Количество нерабочих дней В том числе выходных праздничных	107 10	107 10	100,0 100,0	104 5	? ?
3.	Номинальный фонд рабочего времени, дни (стр. 1 - стр. 2)	?	?	?	?	?
4.	Неявки на работу, дни — всего	?	?	?	?	?
	В том числе очередные и дополнительные отпуска,	18,2	19,5	?	?	?
	учебные отпуска,	1,4	1,6	?	?	?
	отпуска по беременности и родам,	0,8	0,8	?	?	?
	неявки по болезни,	6,1	6,0	?	?	?
	прочие неявки, разрешенные законом,	2,4	2,8	?	?	?
	неявки с разрешения администрации, целосменные простои (по отчету), прогулы (по отчету)	1,2	1,0	?	?	?
		-	0,5	-	-	-
		-	0,2	-	-	-
5.	Полезный фонд рабочего времени, дни (стр. 3 - стр.4)	?	?	?	?	?
6.	Номинальная продолжительность рабочего дня, ч	7,67	7,67	100,0	7,72	?

7.	Потери времени в связи с сокращением длительности рабочего дня, ч — всего В том числе перерывы для кормящих матерей, сокращенный рабочий день для подростков внутридневные простои (по отчету)	0,03	0,04	?	?	?
		0,01	0,01	?	?	*
		0,02	0,01	?	?	?
		-	0,02	-	-	-
8.	Средняя продолжительность рабочего дня, ч (стр. 6 - стр. 7)	?	?	?	?	?
9.	Полезный фонд рабочего времени одного рабочего, ч (стр.8 • стр. 5)	?	?	?	?	?

Постановка задачи. Используя данные табл. 4.2:

- определите показатели неявок на работу и фактически отработанного времени в целом по предприятию, в человеко-днях (гр. 4);
- рассчитайте использование ресурсов рабочего времени в среднем на одного работника (гр. 5);
- рассчитайте структуру ресурсов рабочего времени в % к календарному фонду времени работников (гр. 6);
- проанализируйте использование ресурсов рабочего времени предприятия.
-

Таблица 4.2

Ресурсы рабочего за отчетный год	Чело-веко- дни	Использование ресурсов рабочего времени			
		Структура ресурсов рабочего времени	Всего чел.- дней	В среднем на одного работника	В % к итогу
1	2	3	4	5	6
Календарный фонд времени работников (среднесписочное количество работников, умно- женное на число календарных дней в году): 1000 • 365	365 000	1. Праздничные и выходные дни	111 000	?	?
		2. Неявки на работу:	?	?	?
		В том числе дни очередного отпуска,	18 000 3000	?	?
		отпуска по учебе, отпуска по беременности и родам,	36 000 5000	?	?
		неявки по болезни, другие неявки, разрешенные законом,	1000	?	?
		неявки с разрешения администрации, прогулы	2700 200	?	?
		3. Фактически отработанные дни	?	?	?
		ИТОГО:	365 000	?	100,0

Методические указания

Для определения потребности в персонале необходимо учесть такой суммарный показатель, как фонд рабочего времени, т.е. совокупное планируемое или фактическое время работы одного рабочего в течение года, квартала, месяца (измеряется в часах (человеко-часах) или днях (человеко-днях)). Различают календарный, номинальный и полезный фонд рабочего времени. *Календарный фонд рабочего времени* — это число календарных дней планируемого или отчетного периода. *Номинальный фонд рабочего времени* — это календарный фонд рабочего времени за вычетом выходных и праздничных дней за тот же период. Полезный фонд рабочего времени определяется путем вычитания из номинального фонда рабочего времени количества неявок (невыходов) на работу в днях в том же периоде.

для работников в возрасте от 16 до 18 лет — не более 36 ч; для подростков в возрасте от 15 до 16 лет, а также для учащихся в возрасте от 14 до 15 лет, работающих в период каникул, — не более 24 ч.

Эти показатели, необходимые для расчета среднего числа дней и часов работы одного рабочего в год (квартал, месяц), определяются на основе баланса рабочего времени одного рабочего.

Разработка баланса рабочего времени важна также для анализа структуры фонда рабочего времени, выявления резервов более эффективного его использования в результате

сокращения простоев, потерь времени как в целом по предприятию, так и по отдельным категориям персонала. В зависимости от конкретных условий труда на предприятии номенклатура статей баланса рабочего времени может изменяться. Укрупненная структура фонда времени одного рабочего приведена на рис. 4.1 (данные условные).

Трудовым законодательством регламентируется продолжительность рабочей недели в часах (40 ч в качестве базового норматива). Однако для некоторых категорий работников законодательством предусмотрено сокращение продолжительности рабочего времени в неделю:

- для работников, занятых на работах с вредными условиями труда, — не более 36 ч;
- для работников в возрасте от 16 до 18 лет — не более 36 ч; для подростков в возрасте от 15 до 16 лет, а также для учащихся в возрасте от 14 до 15 лет, работающих в период каникул, — не более 24 ч.

Наличие на предприятии таких категорий персонала, а также работников, которые имеют льготы по продолжительности рабочего времени в течение дня (кормящие матери; матери, имеющие детей-инвалидов до 16 лет; лица, осуществляющие уход за больным членом семьи в соответствии с медицинским заключением, и др.) приводит к тому, что номинальная продолжительность рабочего дня будет несколько меньше предусмотренной по режиму работы предприятия (например, 7,8 ч вместо 8 ч в день).

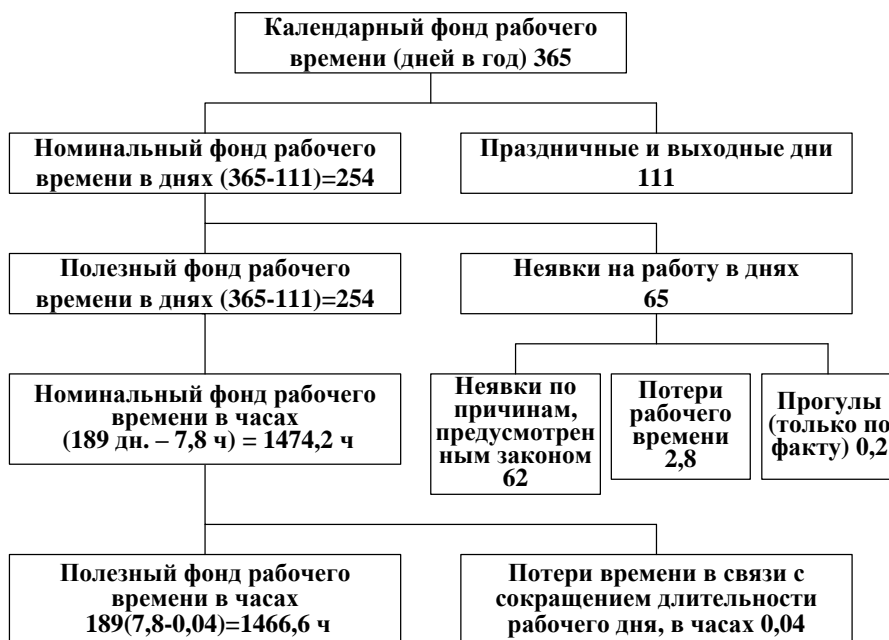


Рис. 4.1. - Укрупненная структура фонда рабочего времени одного рабочего в год

2.15. Социальная ответственность при определении потребности в персонале

Задача 2.15

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность производственного персонала, используя метод трудоемкости (табл. 4.3).

Методические указания

Формула для расчета численности производственного персонала по методу трудоемкости выглядит так:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{нф},$$

где $T_{нф}$ — полезный фонд времени одного работника;

$T_{пр}$ — время, необходимое для выполнения производственной программы:

$$T_{пр} = \sum_{i=1}^n (N_i T_i + T_{н.п.i}) / K_B,$$

здесь n — количество номенклатурных позиций изделий в производственной программе;

N_i — количество изделий i -й номенклатурной позиции;

T_i — трудоемкость процесса изготовления изделия i -й номенклатурной позиции;

$T_{н.п.i}$ — время, необходимое для изменения величины незавершенного производства в соответствии с производственным циклом изделий i -й позиции номенклатуры;

K_B — коэффициент выполнения норм времени.

Таблица 4.3 - Численность производственного персонала

Показатели	Вид работы А	Вид работы В
Трудоемкость изделия, ч		
изделие 1	0,8	0,5
изделие 2	0,3	0,4
Производственная программа, шт.		
изделие 1	1000	1000
изделие 2	1200	1200
Время для изменения остатка незавершенного производства, ч		
изделие 1	100	150
изделие 2	170	120
Планируемый процент выполнения норм, %	104	105
Полезный фонд времени одного работника, ч	432,5	432,5

Численность производственного персонала рассчитывается по имеющимся исходным данным в такой последовательности.

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям:

$$TP_1 = N_1 T_1 \text{ и } TP_2 = N_2 T_2.$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий:

$$TP_{общ.} = N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{н.п.1} + T_{н.п.2}.$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:

$$T_{пр} = TP_{общ.} / K_B.$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала:

$$Ч_{пер} = T_{пр} / T_{нф},$$

Решение

1. Определение трудоемкости производственной программы по изделиям и видам работ: для работы А:

$$TP_1 = N_1 T_1 = 0,8 \cdot 1000 = 800 \text{ ч}$$

$$TP_2 = N_2 T_2 = 0,3 \cdot 1200 = 360 \text{ ч};$$

для работы В:

$$TP_1 = N_1 T_1 = 0,5 \cdot 1000 = 500 \text{ ч}$$

$$TP_2 = N_2 T_2 = 0,4 \cdot 1200 = 480 \text{ ч.}$$

2. Определение общей трудоемкости валовой продукции по программе для обоих изделий и видам работ:
для работы А:

$$\begin{aligned} TP_{\text{общ.}} &= N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}} = \\ &= 800 + 360 + 100 + 170 = 1430 \text{ ч;} \end{aligned}$$

для работы В:

$$\begin{aligned} TP_{\text{общ.}} &= N_1 T_1 + N_2 T_2 + T_{\text{н.п.1}} + T_{\text{н.п.2}} = \\ &= 500 + 480 + 150 + 20 = 1250 \text{ ч.} \end{aligned}$$

3. Расчет времени, необходимого для выполнения производственной программы:
для работы А:

$$T_{\text{пр}} = (1430/K_B) = (1430 \cdot 100)/104 = 1375 \text{ ч;}$$

для работы В:

$$T_{\text{пр}} = (1250/K_B) = (1250 \cdot 100)/105 = 1190,5 \text{ ч.}$$

4. Определение расчетной численности производственного персонала по видам работ:
для работы А:

$$Ч_{\text{пер}} = 1375/432,5 = 3,2 \text{ человека;}$$

принимаемая численность персонала — 3 человека;

для работы В:

$$Ч_{\text{пер}} = 1190,5/432,5 = 2,8 \text{ человека;}$$

принимаемая численность персонала — 3 человека.

Задача 2.16

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность административно-управленческого персонала, используя метод Розенкранца.

Организационно-управленческие виды работ	Количество действий по выполнению вида работ	Время, необходимое для выполнения действия, ч
Расчет денежной наличности	500	1
Учет доходов-расходов предприятия	3000	0,5
Расчет сводного финансового баланса	300	3

Годовой фонд времени одного сотрудника (согласно контракту) - 1920 ч;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы, — 1,3;

Коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников, — 1,12;

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную — 1,1.

Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Методические указания

Формула для расчета численности административно-управленческого персонала по методу Розенкранца приведена ниже:

$$Ч_n = \sum_{i=1}^n (m_i t_i / T) K_{нрв},$$

где n — количество видов организационно-управленческих работ, определяющих загрузку подразделения или группы сотрудников;

m_i — среднее количество определенных действий (расчеты, обработка заказов, переговоры и т.п.) в рамках i-го вида работ за установленный период (например, за год);

t_i — время, необходимое для выполнения одного действия в рамках i-го вида организационно-управленческих работ;

T — рабочее время одного сотрудника согласно трудовому договору (контракту) за соответствующий промежуток календарного времени, принятый в расчетах;

$K_{нрв}$ — коэффициент необходимого распределения времени.

Приведем последовательность расчета численности персонала по имеющимся исходным данным.

1. Расчет суммарного времени выполнения организационно-управленческих работ:

$$\sum mt = m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3 .$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$K_{нрв}$ = (коэффициент, учитывающий затраты времени на дополнительные работы) × (коэффициент, учитывающий затраты времени на отдых сотрудников) * (коэффициент пересчета явочной численности в списочную).

3. Определение расчетной численности административно-управленческого персонала:

$$Ч_p = [(m_1 t_1 + m_2 t_2 + m_3 t_3) / T] K_{нрв}.$$

Решение

1. Расчет суммарного времени выполнения работ:

$$\sum mt = (500 \cdot 1) + (3000 \cdot 0,5) + (300 \cdot 3) = 2900 \text{ ч.}$$

2. Расчет коэффициента необходимого распределения времени:

$$K_{нрв} = 1,3 \cdot 1,12 \cdot 1,1 = 1,6.$$

3. Определение расчетной численности персонала:

$\text{Ч}_p = (2900/1920)1,6 = 2,4$ человека; принимаемая численность — 3 человека, с условием дополнительной загрузки данной группы сотрудников по выполнению смежных задач.

Задача 2.17

Исходные данные и постановка задачи. На основе имеющихся исходных данных необходимо рассчитать численность персонала по нормам обслуживания. Формула для расчета численности персонала и его последовательность приведены в методических указаниях к решению задачи.

Виды работ по обслуживанию агрегата	Время выполнения операции, ч	Количество операций за смену
Загрузка агрегата	0,02	60
Контроль рабочего процесса	0,08	120
Выгрузка агрегата	0,03	60

Количество агрегатов — 8.

Режим работы агрегатов — двусменный.

Количество агрегатов, работающих в 1-ю смену, — 8.

Количество агрегатов, работающих во 2-ю смену, — 4.

Полезный фонд времени одного работника за смену — 7 ч.

Время на дополнительные операции по обслуживанию агрегата — 1,4 часа.

Коэффициент пересчета явочной численности в списочную — 1,15.

Методические указания

Формула для расчета численности персонала по нормам обслуживания выглядит так:

$$\text{Ч}_{\text{пер}} = [(\text{Ч}_{\text{агр}} \text{ К}_{\text{загр}})/\text{Н}_{\text{об}}] \text{ К}_{\text{п}}, [* .1]$$

где $\text{Ч}_{\text{агр}}$ — число агрегатов;

$\text{К}_{\text{загр}}$ — коэффициент загрузки;

$\text{Н}_{\text{об}}$ — норма обслуживания;

$\text{К}_{\text{п}}$ — коэффициент пересчета явочной численности в списочную.

В свою очередь, норма обслуживания рассчитывается следующим образом:

$$\text{Н}_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / \sum_{i=1}^n t_i n_i + T_{\text{д}},$$

где $T_{\text{пол}}$ — полезный фонд времени одного работника за день или смену;

n — количество видов работ по обслуживанию агрегата;

t_i — время, необходимое на выполнение одной операции по i -му виду работ;

n_i — количество операций по i -му виду работ;

выполняемое за один рабочий день или смену;

$T_{\text{д}}$ — время выполнения дополнительных работ по обслуживанию агрегата, не включаемых в t_i .

Коэффициент загрузки рассчитывается при неодносменном режиме работы:

$$\text{К}_{\text{загр}} = \text{N}_{\text{общ}}/\text{N}_{\text{max}}. [* .2]$$

где $\text{N}_{\text{общ}}$ — общее суммарное количество работающих агрегатов за определенный период, включая все смены работы;

N_{\max} — количество работающих агрегатов за тот же период в наиболее загруженную смену.

Последовательность расчетов по имеющимся исходным данным приведена ниже.

1. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (t_1 n_1) + (t_2 n_2) + (t_3 n_3) + \text{т.д.}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$H_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}}$$

3. Определение коэффициента загрузки по выражению (*.2).

4. Определение расчетной численности персонала по обслуживанию агрегатов по выражению (*.1).

Решение

I. Расчет суммарного времени на обслуживание агрегата:

$$T_{\text{сум}} = (0,02 \cdot 60) + (0,08 \cdot 120) + (0,03 \cdot 60) + 1,4 = 14 \text{ ч.}$$

2. Расчет нормы обслуживания:

$$H_{\text{об}} = T_{\text{пол}} / T_{\text{сум}} = 7,0 / 14,0 = 0,5.$$

3. Определение коэффициента загрузки:

$$K_{\text{загр}} = N_{\text{общ}} / N_{\text{max}} = (8 + 4) / 8 = 1,5.$$

4. Определение расчетной численности персонала:

$$Ч_{\text{пер}} = [(8 \cdot 1,5) / 0,5] 1,15 = 27,6 \text{ человека};$$

принимаемая численность персонала — 28 человек.

2.18. Социальная ответственность при нормировании и учете численности персонала

Методические указания

Нормирование численности работающих по профессиям, квалификации, расстановка людей по подразделениям и службам предприятия обуславливают количественную базу для формирования всей системы управления персоналом. При этом расчеты численности персонала имеют не только экономическое, но и важное социальное значение. Практика показывает, что большинство конфликтов в организациях возникает прежде всего из-за ошибок в нормировании труда, в расстановке людей, из-за существования так называемых «выгодных» и «невыгодных» норм и расценок. Поэтому специалисты по управлению персоналом должны знать природу и структуру различных видов норм — нормы времени, нормы выработки, нормы обслуживания, нормы времени обслуживания, нормы численности, уметь применять их для расчетов численности различных, категорий персонала, анализировать причины невыполнения норм, разрабатывать предложения по повышению производительности труда.

Все задачи, содержащиеся в данном параграфе, по методике расчетов можно подразделить на следующие четыре группы: определение структуры нормы времени и

порядок ее расчета; расчеты соотношений норм времени и норм выработки; расчеты уровня выполнения норм; применение различного вида норм для расчетов численности персонала. Порядок решения этих задач показан ниже на примерах.

Приведем необходимые расчетные формулы с примерами расчетов.

1. Рассчитайте величину нормы штучного ($T_{ш}$), штучно-калькуляционного времени ($T_{шк}$) и норму выработки в смену (H_v) в условиях серийного типа производства, если оперативное время $T_{оп} = 12$ мин, норматив времени на отдых $T_{отд} = 4\%$ от оперативного времени, а норматив времени обслуживания рабочего места $T_{об} = 6\%$. Подготовительно-заключительное время $T_{пз} = 20$ мин, количество деталей в партии $k = 40$ шт.

Решение

Расчеты $T_{ш}$ ведутся по формуле:

$$T_{ш} = T_{оп} \{ 1 + [(a_{об} + a_{отд})/100] \},$$

где $a_{об}$ — время на обслуживание рабочего места в % от оперативного времени;
 $a_{отд}$ - время на отдых в % от оперативного времени.

$$T_{ш} = 12 \{ 1 + [(6 + 4)/100] \} = 13,2 \text{ мин.}$$

Норма штучно-калькуляционная рассчитывается для определения общих затрат труда на единицу продукции и составления калькуляции. Ее величина определяется по формуле:

$$T_{шк} = T_{ш} + (T_{пз}/k);$$

$$T_{шк} = 13,2 + (20/40) = 13,7 \text{ мин.}$$

2. Рассчитайте затраты машинного (основного) времени на наружную обточку валика на токарном станке, если длина обработки $L = 200$ м, длина на врезание и перебег $l_1 = 4$ мм, число оборотов $n = 400$ об/мин, подача на один оборот $S = 0,3$ мм. Обточка производится за два прохода $i = 2$.

Решение

Величина машинного времени определяется по формуле:

$$T_{м} = [(L + l_1) / (nS)] i;$$

$$T_{м} = [(200+4)/400 \cdot 0,3] \cdot 2 = 3,38 \text{ мин.}$$

3. Рассчитайте норму штучного, штучно-калькуляционного времени и норму выработки в смену по следующим данным: машинное время $T_{м} = 8$ мин, вспомогательное время $T_{в} = 4$ мин, время обслуживания $T_{об} = 5\%$ от оперативного времени, время на отдых $T_{отд} = 4\%$ от оперативного времени. Подготовительно-заключительное время $T_{пз} = 12$ мин. Количество деталей в партии $k = 40$ шт. Производство серийное.

Решение

$$T_{ш} = T_{м} + T_{в} + T_{об} + T_{отд} = T_{оп} \{ 1 + [(a_{об} + a_{отд})/100] \}.$$

$$T_{оп} = T_{м} + T_{в} = 8 + 4 = 12 \text{ мин.}$$

$$T_{ш} = 12 \{ 1 + [(5 + 4)/100] \} = 12 \cdot 1,09 = 13,08 \text{ мин.}$$

$$T_{шк} = T_{ш} + T_{пз} / k = 13,08 + 12/40 = 13,38 \text{ мин.}$$

$$H_v = 480/T_{ш} = 36.$$

4. Определите уровень выполнения норм выработки токарем, если он сдал ОТК за месяц 40 шт. ступенчатых валиков ($T_{ш} = 3$ чел.-ч) и 30 втулок ($T_{ш} = 2,5$ чел.-ч). Отработано 23 смены по 8 часов.

Решение

Фактические затраты труда токаря за месяц составили: $40 \cdot 3 + 30 \cdot 2,5 = 195$ чел.-ч.
Отработано за месяц: $23 \cdot 8 = 184$ ч.

Уровень выполнения норм $B_n = 195/184 = 106\%$.

5. Определите среднее выполнение норм по цеху, если 20 рабочих выполняли нормы на 85%; 26 — на 95; 40 — на 105; 60 — на 112; 30 - на 125 и 12 - на 140%.

Решение

$$B_n = [(20 \cdot 85) + (26 \cdot 95) + (40 \cdot 105) + (60 \cdot 112) + (30 \cdot 125) + (12 \cdot 140)]/188 = 109\%.$$

6. Рассчитайте норму обслуживания и явочную численность контролеров в механическом цехе мелкосерийного типа производства при следующих исходных данных: явочная численность основных рабочих 240 человек, самоконтроль отсутствует, детали сложные, наиболее распространенный квалитет — 11-й (4-й класс точности), вид контроля — окончательный.

Решение

Численность контролеров определяется с помощью норм обслуживания, содержащихся в справочнике «Общемашиностроительные типовые нормы, нормативы численности и нормативы времени обслуживания для вспомогательных рабочих цехов основного и вспомогательного производства».

В данном случае по карте 20 определяется норма обслуживания (при выборочном контроле 60%) $H_o = 17$, а по карте 22 — поправочные коэффициенты, учитывающие: сложность детали $K_{сл} = 0,9$, точность обработки $K_T = 1,0$.

Явочная численность определяется по формуле:

$$Ч_я = N/H_o,$$

где N — объем работы (количество обслуживаемых рабочих); H_o — норма обслуживания.

$$Ч_я = 240/(17 \cdot 0,9 \cdot 1,2) = 13 \text{ человек.}$$

7. Определите требуемую численность слесарей по ремонту оборудования и оснастки в литейном цехе серийного типа производства. В цехе эксплуатируется оснастка стоимостью 90 тыс. рублей. Коэффициент сменности цеха $K_{см}$ — 1,4. Коэффициент сменности ремонтной базы — 1,2. С учетом коэффициента сменности цеха расчетная стоимость оснастки, действующей в дневной смене, составит 64,3 тыс. грн. ($90 \cdot 1,4$). Коэффициент невыходов слесарей — 1,15.

Решение

Численность слесарей по ремонту оснастки определяется с помощью нормативов численности $Н_ч$, содержащихся в сб. «Общемашиностроительные типовые нормы, нормативы численности и нормативы времени обслуживания для вспомогательных

рабочих цехов основного и вспомогательного производства» По карте 53 для данных условий определяются: $N_q = 5,5$;

явочная численность $Ч_я = N_q K_{CM} = 5,5 \cdot 1,2 = 8$ человек;

списочная численность $Ч_c = 8 \cdot 1,15 = 9$ человек.

8. Определите списочную численность распределителей работ в механосборочном цехе с числом основных рабочих в дневной смене 240 человек. В среднем каждый рабочий выполняет четыре операции в смену. Распределители связаны в своей работе с пятью участками и кладовыми цеха. Коэффициент сменности работы цеха — 1,7. Коэффициент невыходов распределителей — 1,15. Половина рабочих работает в бригадах (поправочный коэффициент $K_{бр} = 0,65$).

Решение

По карте 70 определяется для данных условий $N_m = 3,2$.

Тогда $Ч_я = N_q K_{бр} K_{CM} = 3,2 \cdot 0,65 \cdot 1,7 = 3,5$;

$$Ч_c = Ч_я K_n = 3,5 \cdot 1,15 = 4.$$

9. Расчеты показывают, что для выполнения годовой программы предприятию потребуется затратить 3200 тыс. нормо-часов, в том числе по цеху № 1 — 600 тыс., № 2 — 1500 тыс., № 3 — 110 тыс. нормо-часов. Нормы выполняются в среднем на 115%. Определите явочную и списочную численность рабочих по цехам и в целом по предприятию. Полезный фонд рабочего времени — 234 дня. Коэффициент невыходов рабочих $K_n = 1,12$.

Решение

Явочная численность рабочих определяется по формуле:

$$Ч_я = N / \Phi_n,$$

где N — объем работы, трудоемкость продукции;

Φ_n — полезный фонд времени (с учетом ожидаемого уровня выполнения норм).

Численность рабочих составит:

по предприятию в целом:

$$Ч_я = 3\,200\,000 / (234 \cdot 8 \cdot 1,15) = 1486 \text{ человек}$$

$$Ч_c = 1486 \cdot 1,12 = 1664 \text{ человек};$$

по цеху № 1:

$$Ч_я = 600\,000 / (234 \cdot 8 \cdot 1,15) = 279 \text{ человек}$$

$$Ч_c = 279 \cdot 1,12 = 312 \text{ человек};$$

по цеху № 2:

$$Ч_я = 1\,500\,000 / 2152,8 = 697 \text{ человек}$$

$$Ч_c = 697 \cdot 1,12 = 780 \text{ человек};$$

по цеху № 3:

$$Ч_я = 1\,100\,000/2152,8 = 510 \text{ человек}$$

$$Ч_с = 510 \cdot 1,12 = 572 \text{ человек.}$$

2.19 . Поведение личности в группах. Ситуация «Поведение личности в группах»

Описание ситуации

Анализ отношений в коллективе и изучение процессов взаимодействия руководителя с подчиненными могут осуществляться на основе социометрических измерений, которые позволяют дать количественные и качественные оценки человеческих отношений, имеющих место в группе на основе взаимных симпатий и антипатий. Полученные результаты руководитель может использовать для анализа социально-психологического климата в группе, проведения деловой оценки кадров управления и разрешения социально-психологических конфликтов в группе.

К методикам, в основе которых лежат проводимые социометрические измерения, относится методика Дж. Морено, позволяющая определить степень сплоченности группы, установить имеющие место симпатии — антипатии между членами группы, выявить очаги неформальной сплоченности или разобщенности в группе.

Исходными данными для проведения расчетов являются результаты социометрического опроса, при котором каждому опрашиваемому вручается социометрическая анкета (или карточка). Социометрическая карточка начинается с обращения, в котором объясняются цели опроса, его смысл и формулируется просьба об участии в опросе. Далее четко излагается информация о правилах заполнения карточки

В зависимости от целей (в нашем примере цель состоит в анализе социально-психологического климата в группе) в социометрической карточке перед каждым членом группы ставится вопрос: «С кем бы Вы хотели (не хотели) работать вместе?» Отвечая на вопрос, каждый участник определяет свое отношение к другим членам группы. Участники опроса фиксируют свои ответы в социометрической карточке (табл. 6.1), которая заполняется каждым членом группы индивидуально и не подлежит оглашению.

Таблица 6.1

Социометрическая карточка

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирают среди членов группы						Количество отданных выборов		
		Глазунов	Денисова	Гусева	Новикова	Зимина	Давыдова	+	-	Всего
1	Глазунов		4	-	О	О	-	1	2	3

«+» — положительный выбор (желание вместе работать);

«-» — отрицательный выбор (нежелание вместе работать);

«О» — безразличный выбор.

Результаты опроса заносятся в групповую матрицу (табл. 6.2), которая позволяет наглядно представить первичную информацию и упростить математическую обработку собранных данных. Социометрическая матрица представляет собой таблицу, в которой по строкам помещены ответы каждого из опрошенных членов группы (по дихотомическому критерию): «+» означает предпочтение (положительный выбор), «-» — отвергается (отрицательный выбор), «О» — фиксирует отсутствие выбора.

Постановка задачи

Используя исходные данные: а) оцените степень сплоченности в группе; б) выявите «социометрические позиции» членов группы по признакам симпатии — антипатии; в) выявите существующие внутригрупповые подсистемы, или очаги неформальной сплоченности, разобщенности в группе.

Методические указания и решение ситуации

Количественными характеристиками межличностных отношений являются социометрические индексы, которые можно разделить на два класса. Первый класс — персональные социометрические индексы, отражающие индивидуальные социально-психологические свойства личности, проявляющиеся в отношении к членам группы. Второй класс — групповые индексы, характеризующие группу в целом.

Таблица 6.2 - Групповая социометрическая матрица

№ п/п	Кто выбирает	Кого выбирают						Количество отданных выборов		
		1	2	3	4	5	6	+	-	Всего
1.	Глазунов		4	-	О	О	-	1	2	3
2.	Денисова	О		О	О	О	+	1	О	1
3.	Гусева	О	+					3	О	3
4.	Новикова	О	О	+				2	О	2
5.	Зимина	О	О	+	+			2	О	2
6.	Давыдова	-	О	+	О	О		1	1	2
Количество полученных выборов	+	О	2	3	2	2	1	10	-	-
	-	1	О	1	О	О	1	-	3	-
	Всего	1	2	4	2	2	2	-	-	13

Структура анализируемых групповых отношений может быть наглядно представлена и в графической форме, в виде социогаммы (рис. 6.1). Визуальный анализ сопрогаммы позволяет судить о сложившихся взаимоотношениях в группе в аспекте того, как члены группы выбирают и кого, кто более активно выбирается, кто чаще отвергается.

Представленная социогамма может быть упрощена (и соответственно упрощен проводимый анализ групповых отношений), если отдельно представить существующие «положительные» (рис. 6.2) и «отрицательные» (рис. 6.3) связи.

По количеству отданных выборов можно судить о степени и характере потребности отдельных членов и группы в целом в общении. В нашем примере члены группы, стоящие в списке под № 1, 3—6, проявляют умеренную потребность в общении (два-три отданных выбора из пяти возможных). Денисов (№ 2) обнаруживает по результатам анализа наименьшую потребность в общении.

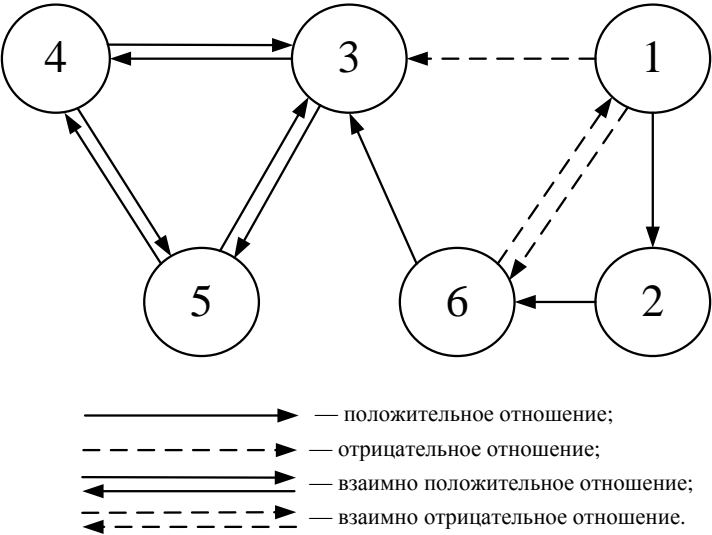


Рис. 6.1. - Социогамма групповых отношений

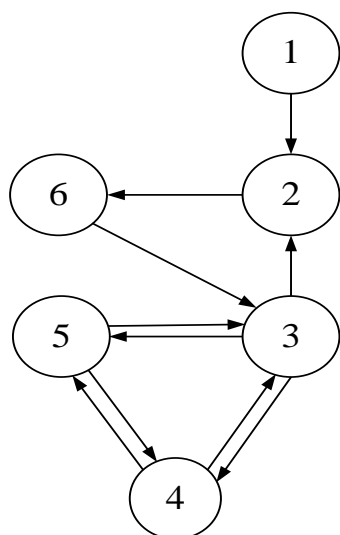


Рис. 6.2. - Положительные выборы по критерию

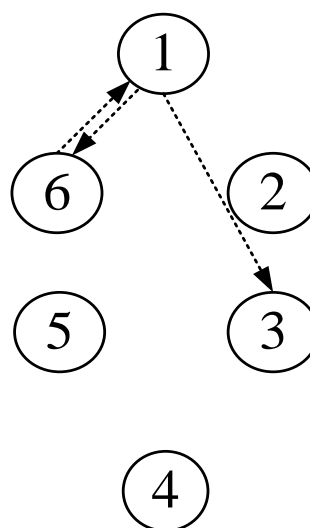


Рис. 6.3. - Отрицательные выборы по критерию

По количеству полученных выборов можно судить о характере и степени влияния того или иного члена группы на других коллег по работе.

Используя данные табл. 6.2 и социограммы, можно сделать вывод о том, что наивысшим статусом в группе обладает Гусев (№ 3) — три положительных выбора. Члены группы — Гусев, Новиков и Зимин образуют неформальную группу, выбирая друг друга. Глазунов (№ 1) и Давыдов (№ 6) испытывают взаимную неприязнь. Из социограммы видно, что в сложившихся отношениях сотрудники (№ 2, 3 и 6) могут работать в единой рабочей группе, так как имеют замкнутый контур положительных выборов. Единая рабочая группа с учетом сложившихся отношений не может быть сформирована из сотрудников № 1, 3 и 6.

Сплоченность группы может быть охарактеризована соотношением положительных, отрицательных и нейтральных выборов. Используя исходные данные, можно получить соотношения, приведенные в табл. 6.3.

Таблица 6.3

Всего получено выборов по группе		В том числе:					
		положительных		отрицательных		нейтральных	
шт.	%	шт.	%	шт.	%	шт.	%
30	100	10	33	3	10	17	57

По полученным результатам группа характеризуется средней степенью сплоченности (57% составляют нейтральные выборы и только 33% положительных выборов).

Интегральную характеристику сплоченности в группе можно получить с помощью индекса сплоченности группы (I тр.). Он рассчитывается как отношение разности взаимно положительных и взаимно отрицательных выборов по группе к общему количеству всех возможных выборов:

$$I_{гр} = [(ВП - ВО)/N (N - 1)] 100,$$

где ВП — число взаимно положительных выборов в группе;

ВО — число взаимно отрицательных выборов в группе;

N — число членов группы, участвовавших в опросе.

В нашем примере

$$I_{\text{гр}} = [(6 - 2)/6 (6 - 1)] 100 = 13\%.$$

Полученное значение $I_{\text{гр}}$ подтверждает ранее сделанный вывод о невысоком уровне сплоченности группы:

$$I_{\text{гр}}^{\text{max}} = +100\%, \quad I_{\text{гр}}^{\text{min}} = -100\%$$

Анализ уровня связанности группы по выделенному критерию следует проводить, используя индекс социометрической когерентности. Данный индекс можно рассчитать как отношение количества отданных (или полученных) выборов к общему количеству всех возможных выборов:

$$I_{\text{КОГ}} = K_0(\text{или } K_n)/N(N - 1),$$

где K_0 — число отданных выборов по группе;

K_n — число полученных выборов по группе;

N — число членов группы, участвовавших в опросе.

В нашем примере

$$I_{\text{КОГ}} = 13/6(6 - 1) = 0,43.$$

Сплоченность группы может быть изменена с помощью индекса взаимности ($I_{\text{в}}$). Сплоченность группы проявляется прежде всего в количестве взаимных положительных связей, поэтому индекс сплоченности рассчитывается по формуле

$$I_{\text{в}} = \text{ВП}/N(N - 1).$$

В нашем примере

$$I_{\text{в}} = 6/30 = 0,2.$$

Это невысокое значение межгрупповой взаимности.

Наиболее распространенными персональными социометрическими индексами являются социометрический статус члена группы, индекс эмоциональной экспансивности и индекс объема взаимодействия.

Социометрический статус (C_i) отражает отношение членов группы к каждому ее представителю

$$C_i = K_n^i / (N - 1),$$

где K_n^i — количество голосов (выборов), полученных i -м членом группы.

Одновременно принято исчислять положительный и отрицательный статусы, являющиеся частями общего социометрического статуса индивида:

$$C_i^+ = K_n^{i(+)} / (N - 1), \quad C_i^- = K_n^{i(-)} / (N - 1),$$

где C_i^+ (C_i^-) — положительный (отрицательный) социометрический статус i -го члена группы;

$K_n^{i(+)}$ — количество положительных выборов, полученных i -м членом группы;

$K_n^{i(-)}$ — количество отрицательных выборов, полученных i -м членом группы.

Для характеристики степени активности каждого из членов группы, его отношения к окружающим можно использовать индекс эмоциональной экспансивности

$$E_i = K_o^i / (N - 1),$$

где K_o^i — количество выборов (голосов), отданных i -м членом группы.

Аналогично рассчитываются индексы положительной и отрицательной экспансивности:

$$E_i^+ = K_o^{i(+)} / (N - 1), \quad E_i^- = K_o^{i(-)} / (N - 1),$$

где E_i^+ (E_i^-) — положительный (отрицательный) индекс эмоциональной экспансивности;

$K_o^{i(+)}$ — количество положительных выборов, отданных i -м членом группы;

$K_o^{i(-)}$ — количество отрицательных выборов, отданных i -м членом группы.

Дополняет эти социометрические показатели индекс объема взаимодействия, который характеризует каждого члена группы одновременно и как субъекта выбора, и как объекта:

$$A_i = K_n^{i(+)} - K_n^{i(-)} / (N - 1),$$

где $K_o^{i(+)}$ — количество положительных выборов, полученных i -м членом группы;

$K_o^{i(-)}$ — количество отрицательных выборов, полученных i -м членом группы.

В табл. 6.4 приведены расчетные значения указанных выше персональных социометрических индексов для нашего примера.

Если расположить полученные значения индекса взаимности членов группы в порядке убывания, то можно сформировать относительные оценки авторитетности.

Таблица 6.4

Значения персональных социометрических индексов

№ п/п	Члены группы	Социометрический статус			Эмоциональная экспансивность			Индекс взаимности
		положительный	отрицательный	общий	положительная	отрицательная	общая	
1.	Глазунов	0	0,2	0,2	0,2	0,4	0,6	-0,2
2.	Денисова	0,4	0	0,4	0,2	0	0,2	+0,4
3.	Гусева	0,6	0,2	0,8	0,6	0	0,6	+0,4
4.	Новикова	0,4	0	0,4	0,4	0	0,4	+0,4
5.	Зимина	0,4	0	0,4	0,4	0	0,4	+0,4
6.	Давыдова	0,2	0,2	0,4	0,2	0,2	0,4	0

Социометрические соотношения довольно динамичны вследствие изменчивости отношений людей, их взглядов, восприятия происходящих событий и т.д. В этой связи не следует абсолютизировать возможности и результаты социометрического анализа. Их следует рассматривать как первичную информацию для более содержательного анализа отношений в рабочем коллективе.

2.20. Социальная ответственность в мотивации трудовой деятельности. Потребности и мотивы

Тест «Иерархия потребностей по А. Маслоу»

Следующие утверждения имеют семь вариантов ответа:

полностью положит.	положит.	не совсем положит.	не знаю	не совсем отрицат.	отрицат.	полностью отрицат.
+3	+2	+1	0	-1	-2	-3

Отметьте один из семи предложенных Вам вариантов ответа, который наиболее полно отражает Вашу точку зрения.

1. Зарплата повышается тому, кто очень хорошо выполняет работу.
2. Более детальное описание выполняемой работы является полезным, так как работник точнее знает, что от него ожидается.
3. Работникам необходимо напоминать, что от их работы зависит конкурентоспособность компании.
4. Руководитель должен уделять большое внимание сохранению физического состояния работников.
5. Руководитель должен затрачивать много усилий для создания благоприятной, дружеской производственной атмосферы среди работников.
6. Индивидуальная способность к более качественному выполнению работы имеет большое значение для работника.
7. Обезличенный контроль часто приводит к притуплению его восприятия работником.
8. Работники хотят верить, что их профессионализм и искусство пригодятся в работе.
9. Для закрепления работников на предприятии важными факторами являются выплаты выходного пособия при увольнении и страховые программы.
10. Почти каждую работу можно сделать более стимулирующей и интересной.
11. Многие работники готовы признать превосходство другого в том, что они делают.
12. Менеджер может продемонстрировать большой интерес в делах сотрудников путем поддержки вне рабочих мероприятий после работы.
13. Гордость за работу — лучшее вознаграждение.
14. Работники хотят считать себя лучшими в том, что касается выполняемой ими работы.
15. Взаимоотношения в неофициальных группах — необходимое условие хорошей работоспособности коллектива.
16. Персональное стимулирование с помощью премий улучшает качество выполняемой работы.
17. Возможность общаться с высшим руководством важна для работника.
18. Работники заинтересованы в минимальном контроле при составлении программ работы и решении.
19. Безопасность работы важна для работников.
20. По мнению работников, наличие хорошего оборудования — необходимое условие успешной работы.

Подсчет очков

1. Впишите набранные очки в скобки в соответствии с номером каждого

1. () + () + () + ()
2. () + () + () + ()
3. () + () + () + ()
4. () + () + () + ()
5. () + () + () + ()

2. Отметьте в таблице итоговый результат знаком «X» в каждом ряду в соответствии с общей суммой очков для каждого уровня мотивации.

	-12	-10	-8	-6	-4	-2	0	+2	+4	+6	+8	+10	+12
Самовыражение													
Самоутверждение													
Социальные потребности													
Потребности в безопасности													
Физиологические потребности													

3. Определите значимость (ранг) для Вас каждой из групп потребностей.

Ключ

В пирамиде А. Маслоу мы находим пять уровней потребностей. По этому принципу потребности (утверждения) распределяются в соответствии с номерами вопросника по следующим направлениям:

5-й уровень утверждения 1, 4, 16, 20.

4-й уровень утверждения 2, 3, 9 19.

3-й уровень утверждения 5, 7, 12, 15.

2-й уровень утверждения 6, 8, 14, 17.

1-й уровень утверждения 10, , 11, 13, 18.

Ответы даны по следующим вариантам:

№ утв.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
Оценка	+3	+3	+2	-3	+3	+3	+2	+2	-3	-3	-3	-2	-1	+3	+1	+1	-3	+1	+3	+3

В этом случае оценка утверждений будет такой:

1) 10, 11, 13, 18 = + 3 -3 - 1 + 1 = 0;

2) 6, 8, 14, 17 = + 3 + 2 + 3 -3 = + 5;

3) 5, 7, 12, 15 = + 3 + 2 - 2 +1 = + 4;

4) 2, 3, 9, 19 = + 3 + 2 - 3 + 3 = + 5;

5) 1, 4, 16, 20 = + 3 - 3 +1 + 3 = + 4.

В данном случае потребности ранжируются следующим образом:

№ места	1	2	3	4	5
	уровень 2,4		уровень 3,5		уровень 1

т.е. для человека наибольшую значимость имеют сначала самоутверждение и безопасность, затем социальные и физиологические потребности, а к самовыражению он нейтрален.

Тест «Мотивация деятельности»*

(неправильное зачеркнуть)

1. Мотивы определяют не только цель, но и путь ее достижения.
2. Определение средств достижения цели предшествует в процессе мотивации возникновению потребности.
3. Теории содержания мотивации объясняют, как человек делает свой выбор в той или иной ситуации.
4. А. Маслоу считал, что человек рассматривает сразу несколько разных потребностей, находящихся между собой в комплексном взаимодействии.
5. Потребность в соучастии требует создания для человека возможностей более широкого взаимодействия с другими.
6. Мотивация — это то, что инициирует активность, деятельность человека изнутри.
7. Иерархия потребностей в теории А. Маслоу относится в равной мере ко всем людям.
8. Мотиваторы модифицируют поведение человека.
9. Теория приобретенных потребностей Д. МакКлелланда относится к теориям процесса мотивации.
- * О теориях, которые названы в тесте, подробнее см. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента
10. Все потребности человека находят осознанное устранение.
11. В теории К. Альдерфера (в отличие от теории А. Маслоу) удовлетворять потребности предполагается как снизу вверх, так и сверху вниз.
12. Через стимулы вызывается действие определенных мотивов.
13. Потребность в самовыражении по А. Маслоу означает уважение человека другими в организации.
14. Не все цели обладают мотивационной силой.

15. Мотивирование составляет основу управления организацией.
16. Потребность во власти, по теории Д. МакКлелланда, ассоциируется со стремлением человека к достижениям.
17. Обретение удовлетворенности и нарастание удовлетворенности — два разных процесса, согласно воззрениям Ф. Герцберга.
18. Мотивирующие факторы у Ф. Герцберга составляют окружение работы.
19. Возможности использования заработной платы как стимулирующего средства ограничены.
20. Теории содержания мотивации уделяют внимание анализу факторов, лежащих в основе мотивации.

Ключ

Должны быть зачеркнуты № 2,3,6,7, 10, 13, 14, 15, 16, 18.

Тест

«Определение степени мотивации личности к успеху»

Ответьте «да» или «нет» на следующие вопросы.

1. Когда имеется выбор между двумя вариантами, его лучше сделать быстрее, чем отложить на определенное время?
2. Я легко раздражаюсь, когда замечаю, что не могу на все 100% выполнить задание.
3. Когда я работаю, это выглядит так, будто я все ставлю на карту.
4. Когда возникает проблемная ситуация, я чаще всего принимаю решение одним из последних.
5. Когда у меня два дня подряд нет дела, я теряю покой.
6. В некоторые дни мои успехи ниже средних.
7. По отношению к себе я более строг, чем по отношению к другим.
8. Я более доброжелателен, чем другие.
9. Когда я отказываюсь от трудного задания, то потом сурово осуждаю себя, так как знаю, что, выполняя его, я добился бы успеха.
10. В процессе работы я нуждаюсь в небольших паузах для отдыха.
11. Усердие — это не основная моя мечта.
12. Мои достижения в труде не всегда одинаковы.
13. Меня больше привлекает другая работа, чем та, которой я занят.
14. Порицание меня стимулирует сильнее, чем похвала.
15. Я знаю, что мои коллеги считают меня дельным человеком.
16. Препятствия делают мои решения более твердыми.
17. Во мне легко пробудить честолюбие.
18. Когда я работаю без вдохновения, это обычно заметно.
19. При выполнении работы я не рассчитываю на помощь других.
20. Иногда я откладываю то, что должен был сделать сейчас.
21. Нужно полагаться только на самого себя.
22. В жизни мало вещей более важных, чем деньги.
23. Всегда, когда мне предстоит выполнить задание, я ни о чем другом не думаю.
24. Я менее честолюбив, чем многие другие.
25. В конце отпуска я обычно радуюсь, что скоро выйду на работу.
26. Когда я расположен к работе, я делаю ее лучше и квалифицированнее, чем другие.
27. Мне проще и легче общаться с людьми, которые могут упорно работать.
28. Когда у меня нет дел, я чувствую, что мне не по себе.
29. Мне приходится выполнять ответственную работу чаще, чем другим.

30. Когда мне приходится принимать решение, я стараюсь делать это как можно лучше.
31. Мои друзья иногда считают меня ленивым.
32. Мои успехи в какой-то мере зависят от моих коллег.
33. Бессмысленно противодействовать воле руководителя.
34. Иногда не знаешь, какую работу придется выполнять.
35. Когда что-то не ладится, я нетерпелив.
36. Я обычно обращаю мало внимания на свои достижения.
37. Когда я работаю вместе с другими, я достигаю больших результатов, чем другие.
38. Много, за что я берусь, я не довожу до конца.
39. Я завидую людям, которые не очень загружены работой.
40. Я не завидую тем, кто стремится к власти и положению.
41. Когда я уверен, что стою на правильном пути, для доказательства своей правоты я предпринимаю меры вплоть до крайних.

Ключ

Оцените результаты.

Поставьте себе по одному баллу:

за каждый ответ «да» на вопросы

№ 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41;

и за каждый ответ «нет» на вопросы

№ 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38, 39.

32—28 баллов. У Вас очень сильная мотивация к успеху, Вы упорны в достижении цели, готовы преодолеть любые препятствия.

27—15 баллов. У Вас средняя мотивация к успеху, такая же, как у большинства людей. Стремление к цели приходит к Вам в форме приливов и отливов. Порой Вам хочется все бросить, так как Вы считаете, что цель, к которой Вы стремитесь, недостижима.

14—0 баллов. Мотивация к успеху у Вас довольно слабая, Вы довольны собой и своим положением. На работе «не горите», убеждены, что независимо от Ваших усилий все пойдет своим чередом.

Задача 2.21 Потребительский бюджет и минимальная заработная плата

Исходные данные. Стоимость потребительской корзины на данный момент составляет 240 грн. Структура бюджета прожиточного минимума (СБПМ) представлена в табл. 7.5.

Постановка задачи. Определите стоимость БПМ трудоспособного работника.

Решение

Стоимость БПМ определяется методом досчета исходя из стоимости продовольственной корзины и ее удельного веса в БПМ соответствующей социально-демографической группы населения, по формуле

$$\text{БПМ} = \text{ПК} \cdot 100 / \text{У}_{\text{ПК}},$$

где ПК — стоимость потребительской корзины;

$\text{У}_{\text{ПК}}$ — удельный вес стоимости потребительской корзины в БПМ.

При удельном весе продовольственного набора в бюджете трудоспособного населения 61,6% стоимость БПМ составит 389,61 грн.:

$$\text{БПМ} = 240 \cdot 100 / 61,6 = 389,61 \text{ грн.}$$

Задача 2.22

Исходные данные. Стоимость бюджета прожиточного минимума трудоспособного работника равна 400 у.е. Основная заработная плата составляет в среднем 50% заработка работника.

Постановка задачи. Определите размер минимальной заработной платы.

Методические указания

Общая величина БПМ определяется в соответствии с «Методическими рекомендациями по расчетам прожиточного минимума» методом досчета на основе стоимости продовольственного набора и примерной структуры прожиточного минимума (табл. 6.1).

При установлении минимальной заработной платы следует учитывать:

- 1) удельный вес основной заработной платы (тарифного заработка) в оплате труда;
- 2) размер бюджета прожиточного минимума трудоспособного члена семьи;

Таблица 6.1

Структура бюджета прожиточного минимума по социально-демографическим группам в среднем по стране (%)

№ п/п	Статьи расходов	На душу населения	Социально-демографические группы			
			трудоспособные	пенсионеры	дети	
					0-6	7-15
1.	Питание	68,3	61,6	82,9	74,5	73,4
2.	Непродовольственные товары	19,1	21,4	10,0	18,9	19,8
3.	Услуги	7,4	8,9	7,1	6,6	6,8
4.	Налоги и др. платежи	5,2	8,1	—	—	—
Итого расходов		100	100	100	100	100

- 3) коэффициент семейной нагрузки на бюджет работника — $АГСН = 1,22$; 4) коэффициент потребления несовершеннолетних членов семьи — $A_{fnHi} = 0,83$:

$$ЗМ = [БПМ (1 + K_{снi} K_{пнi}) K_{удт},$$

где ЗМ — минимальный уровень заработной платы;

$K_{удт}$ — удельный вес тарифного заработка в зарплате работника.

Решение

Минимальная заработная плата должна равняться:

$$ЗМ = [400 (1 + 1,22 \cdot 0,83)] 0,5 = 402,52 \text{ у.е.}$$

Ответ: 402,52 у.е.

Между отдельными элементами тарифной системы существует математическая зависимость, с помощью которой можно по значениям одних элементов определять значения других, а также рассчитать их средние показатели. Последние могут использоваться для укрупненного планирования фонда оплаты труда (средние тарифные коэффициенты), анализа использования квалификационного состава работников (средний тарифный разряд работников и работ) и т.д.

Задача 2.23

Исходные данные. Средний тарифный разряд равен 4,5.

Постановка задачи. Определите средний тарифный коэффициент работников.

Ответ: 2,035.

Методические указания

Если неизвестна численность работников (или трудоемкость их работ), а известен лишь их средний разряд, то средний коэффициент может быть определен по следующим формулам:

$$\bar{K} = K_{\text{м}} + (K_{\text{б}} - K_{\text{м}}) (\bar{R} - R_{\text{м}}),$$

$$\bar{K} = K_{\text{б}} + (K_{\text{б}} - K_{\text{м}}) (R_{\text{б}} - \bar{R}),$$

где $K_{\text{м}}$, $K_{\text{б}}$ — тарифные коэффициенты, соответствующие меньшему и большему из двух смежных разрядов, между которыми находится значение среднего разряда;

\bar{R} — средний тарифный разряд;

$R_{\text{м}}$, $R_{\text{б}}$ — соответственно меньший и больший из двух смежных тарифных разрядов, между которыми находится значение известного среднего тарифного разряда.

Решение

$$\bar{K} = 1,91 + (2,16 - 1,91) (4,5 - 4,0) = 2,035$$

или

$$\bar{K} = 2,16 - (2,16 - 1,91) (5,0 - 4,5) = 2,035.$$

Задача 2.24

Исходные данные. Работа выполняется в нормальных условиях 40-часовой рабочей недели. Средняя часовая тарифная ставка составляет 0,5 у.е.

Постановка задачи. Определите средний тарифный коэффициент работников.

Ответ: 1,39.

Методические указания

Если известна средняя тарифная ставка, то средний тарифный коэффициент (\bar{K}) определяется по формуле

$$\bar{K} = \bar{C} / C_1,$$

где C_1 , \bar{C} — соответственно часовые тарифные ставки первого и среднего тарифных разрядов (или месячные тарифные ставки). Тарифные коэффициенты, соответствующие разрядам работ, приняты исходя из Единой тарифной сетки (табл. 6.2).

Таблица 6.2 - Единая тарифная сетка по оплате труда работников бюджетной сферы

Показатели	Тарифные разряды																	
Тарифные коэффициенты	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
	1,0	1,3	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76	3,12	3,53	3,99	4,51	5,1	5,76	6,51	7,36	8,17	9,07	10,07

Установлена постановлением Правительства «О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы»

Часовые тарифные ставки рассчитываются исходя из месячных тарифных ставок и балансов рабочего времени. Последние ежегодно публикуются в официальной статистике. На 2008 год установлены следующие месячные балансы рабочего времени: при 40-часовой рабочей неделе — 166,75 часов; при 36-часовой рабочей неделе — 150,6 часа; при 30-часовой рабочей неделе — 125,5 часа и при 24-часовой рабочей неделе — 100,4 часа.

Решение

Исходя из баланса рабочего времени определяем часовую тарифную ставку 1-го разряда

$$C_1 = 60/166,75 = 0,36, \text{ тогда } \bar{K} = 0,5/0,36 = 1,39.$$

Определение среднего тарифного разряда

Задача 2.25

Исходные данные. Из 296 работников организации 50 имеют 2-й разряд, 100 — 3-й, 15 — 4-й, 10 — 5-й, 2 — 6-й, остальные тарифицируются 1-м разрядом.

Постановка задачи. Определите средний тарифный разряд.

Ответ: 2,203.

Методические указания

Если известно распределение работников по квалификационным разрядам, то определяется средний тарифный коэффициент (см. методические указания к задаче 4), а на его основе — средний тарифный разряд (\bar{R}) по формулам (значения символов см. в методических указаниях к задаче 3):

$$\bar{R} = R_m + [(\bar{K} - K_m)/(K_6 - K_m)]$$

или

$$\bar{R} = R_6 - [(K_6 - \bar{K})/(K_6 - K_m)].$$

Решение

Средний тарифный коэффициент составит 1,379 исходя из расчета:

$$\bar{K} = (1,3 \cdot 50 + 1,69 \cdot 100 + 1,91 \cdot 15 + 2,16 \cdot 10 + 2,44 \cdot 2 + 1,0 \cdot 119) / 296$$

средний тарифный разряд — 2,203, поскольку средний коэффициент находится между коэффициентами, соответствующими 2-му и 3-му разрядам:

$$\bar{R} = 2 + [(1,379 - 1,3)/(1,69 - 1,3)] = 2,203$$

или

$$\bar{R} = 3 - [(1,69 - 1,379)/(1,69 - 1,3)] = 2,203.$$

Задача 2.26

Исходные данные. При общей трудоемкости изделия 400 нормочасов по 100 нормо-часов приходится на работы 2-го и 3-го разрядов, 150 нормо-часов — на работы 4-го разряда и 50 нормо-часов — на работы 5-го разряда.

Постановка задачи. Определите средний тарифный разряд работ.

Ответ: 3,2.

Методические указания и решение

Если известна трудоемкость работ, то расчет среднего тарифного разряда (\bar{R}) производится в следующем порядке по приведенным ранее формулам.

1. Определяется средний тарифный коэффициент работ:

$$\bar{K}_p = (1,3 \cdot 100 + 1,69 \cdot 100 + 1,91 \cdot 150 + 2,16 \cdot 50) / 400 = 1,734.$$

2. Определяется средний тарифный разряд работ, если средний коэффициент находится между коэффициентами, соответствующими 3-му и 4-му разрядам ($1,69 < 1,734 < 1,91$). Тогда

$$\bar{R} = 3 + [(1,734 - 1,69) / (1,91 - 1,69)] = 3,2;$$

$$\bar{R} = 4 - [(1,91 - 1,734) / (1,91 - 1,69)] = 3,2.$$

Задача 2.27

Исходные данные. Средняя тарифная ставка работников в условиях работы при 40-часовой рабочей неделе составляет 0,49 у.е.

Постановка задачи. Определите средний разряд работников подразделения.

Ответ: 2,16.

Методические указания

Если известна средняя часовая тарифная ставка работников, то их средний тарифный разряд (\bar{R}) определяем по формулам:

$$\bar{R} = R_M + [(\bar{C} - C_M) / (C_{\bar{C}} - C_M)];$$

$$\bar{R} = R - [(C_{\bar{C}} - \bar{C}) / (C_{\bar{C}} - C_M)],$$

где \bar{C} , C_M , $C_{\bar{C}}$ — соответственно тарифные ставки среднего и смежного с ним меньшего и большего тарифных разрядов.

Решение

$$\bar{R} = 2 + [(0,49 - 0,468) / (0,608 - 0,468)] = 2,16;$$

$$\bar{R} = 3 - [(0,608 - 0,49) / (0,608 - 0,468)] = 2,16.$$

Расчеты при сдельной форме оплаты труда

1. Расчет сдельного заработка при прямой сдельной системе оплаты труда работников

Задача 2.28

Исходные данные.

Пример. Работник 5-го разряда отработал за месяц 165 ч в условиях 40-часовой рабочей недели. В течение месяца он выполнял задание по обработке трех деталей.

Характеристика выполняемой работы приведена в табл. 6.3.

Таблица 6.3

Наименование детали	Разряд работы	Часовая тарифная ставка, руб.	Норма времени на деталь, мин	Количество изготовленной продукции, шт.
А	3	0,608	2	3000
Б	4	0,687	4	1800
В	5	0,77	10	200

Постановка задачи. Определите сдельный заработок работника за месяц, удельный вес тарифной части и процент выполнения норм.

Ответ: 1) 185,7 у.е.; 2) 69,04%; 3) 154,4%.

Методические указания и решение

Расчет проводим в следующем порядке.

1. Определяем сдельную расценку на работы. Если известны сложность работы и норма времени, сдельную расценку определяют по формуле

$$P_{сдi} = C_{ij} T_{штj}$$

где $P_{сдi}$ — сдельная расценка работы по j -му изделию;

C_{ij} — часовая тарифная ставка i -й сложности j -го изделия;

$T_{штj}$ — норма времени в минутах по j -му изделию.

Тогда сдельные расценки составят:

по изделию А $P_{сдА} = 0,608 \cdot 2/60 = 0,02$ у.е.;

по изделию Б $P_{сдБ} = 0,687 \cdot 4/60 = 0,046$ у.е.;

по изделию В $P_{сдВ} = 0,777 \cdot 10/60 = 0,13$ у.е.

Как правило, в организациях имеются как месячные, так и часовые тарифные ставки. Но поскольку в настоящее время предприятия могут их устанавливать самостоятельно (при этом ставка 1-го разряда не должна быть ниже установленного законодательством минимума зарплаты), в табл. 6.4 приводятся расчетные часовые ставки, соответствующие Единой тарифной сетке с учетом нормативов времени.

Таблица 6.4 - Часовые тарифные ставки по разрядам сложности в зависимости от месячного баланса рабочего времени (в грн.)

Недельный, месячный баланс рабочего времени, ч	Разряды работы							
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
	1,0	1,3	1,69	1,91	2,16	2,44	2,76	3,12
40/166,75	0,36	0,468	0,608	0,687	0,777	0,878	0,99	1,123
39/150,6	0,398	0,518	0,673	0,761	0,861	0,972	1,1	1,243
30/125,5	0,478	0,622	0,808	0,913	1,033	1,167	1,32	1,492
24/100,4	0,598	0,777	1,01	1,141	1,291	1,458	1,649	1,865

Ставки рассчитаны в соответствии с постановлением Правительства «О повышении тарифных ставок (окладов) Единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы»

2. Определяем общую сумму сдельного заработка по формуле:

$$З_{сдij} = \sum_{j=1}^n P_{сдij} N_j$$

где $З_{сдij}$ — сдельный заработок i -й сложности по j -м изделиям;

N_j — количество j -й продукции;

n — количество наименований изделий.

В нашем примере

$$З_{сдij} = 0,02 \cdot 3000 + 0,046 \cdot 1800 + 0,13 \cdot 200 = 168,8 \text{ у.е.}$$

$$З_{сдij} = 168,8 + 16,9 = 185,7 \text{ у.е.}$$

3. Определяем тарифный заработок работника (в данном случае 5-го разряда — $З_{т5}$) по формуле:

$$З_{тi} = C_i \Phi_i,$$

В соответствии с КЗоТ в тех отраслях народного хозяйства, где по характеру производства рабочим-сдельщикам поручается выполнение работ, тарифицируемых ниже присвоенного им разряда, если это предусмотрено коллективным договором, выплачивается межразрядная разница (если различие больше одного разряда). В нашем примере 100 нормо-часов между 3-м и 5-м разрядом составляет 0,169 (0,777 - 0,608). Размер доплат составит 16,9 грн. (0,169 • 100), которые суммируются с заработком (сдельным) и учитываются при определении удельного веса тарифной части оплаты труда,

где $З_{тi}$ — тарифный заработок работника i -го разряда;

Φ_i — отработанный фонд рабочего времени в расчетном периоде. При $C_i = 0,777$ у.е.

$$З_{т5} = 0,777 \cdot 165 = 128,21 \text{ у.е.}$$

Тарифная часть заработной платы может быть определена через процент выполнения норм, если совпадают разряды работника и работ. В этом случае тарифная часть заработной платы может быть рассчитана по формуле

$$ЗТ = З_{сд} \cdot 100 / П_n,$$

где $П_n$ — процент выполняемых норм.

Например, работник заработал 150 у.е. при уровне выполняемых норм 130%, тогда

$$ЗТ = 150 \cdot 100 / 130 = 115,3 \text{ у.е.};$$

4. Определяем удельный вес тарифного заработка в сдельной заработной плате

$$d_{тз} = ЗТ \cdot 100 / З_{сд}.$$

Тогда по данным нашего примера

$$d_{ТЗ} = 128,21 \cdot 100/185,7 = 69,04\%.$$

5. Определяем выработку рабочего за месяц

$$\begin{aligned} НФ &= (I \text{ ТштД})/60 = (2 \cdot 3000 + 4 \cdot 1800 + 10 \cdot 200)/60 = \\ &= 253,3 \text{ нормо-часов.} \end{aligned}$$

6. Определяем уровень выполнения норм

$$\Pi_n = Нф \cdot 100/ф = 253,3 \cdot 100/165 = 154,4\%.$$

Задача 2.29

Исходные данные. Рабочему 3-го разряда установлена дневная норма выработки 120 деталей «А». Сложность — работа 4-го разряда. Фактически ежедневно он изготавливает 125 деталей. Месячный фонд рабочего времени 184 ч (40-часовая рабочая неделя). Отработано 20 дней.

Постановка задачи. Определите сдельную расценку, сдельную заработную плату, тарифный заработок.

Ответ: 1) $P_{сд} = 0,0469$ у.е.; 2) 117,25 у.е.; 3) 111,87 у.е.;

Методические указания и решение

1. Определяем расценку на деталь. Если установлена норма выработки, расценка определяется по формуле

$$P_{сдi} = C_i T_{см}/H_v,$$

где C_i — часовая тарифная ставка по i -му разряду;

$T_{см}$ — дневной фонд рабочего времени;

H_v — дневная норма выработки рабочего.

Тогда расценка на работу 4-го разряда сложности при $C(= 0,687$ (см. табл. 7.8) будет равна

$$P_{сд} = 0,687 \cdot 8,2/120 = 0,0469 \text{ у.е.}$$

Далее расчет осуществляется аналогично предыдущему примеру.

2. Сдельный заработок составит:

$$З_{сд} = 0,0469 \cdot 125 \cdot 20 = 117,25 \text{ у.е.}$$

3. Тарифный заработок рассчитывается исходя из часовой тарифной ставки рабочего 3-го разряда и составит:

$$З_т = 0,608 \cdot 184 = 111,872 \text{ у.е.}$$

4. Процент выполнения норм при установлении нормы выработки

$$\Pi_n = Нф \cdot 100/H_v,$$

где H_v , H_ϕ — дневная норма выработки и фактическая выработка.
Следовательно,

$$П_n = 125 \cdot 100/120 = 104,2\%.$$

Но более точным методом является определение процента выполнения норм на основе нормы времени, так как при этом учитывается различие в балансе рабочего времени по периодам. Для этого определяем:

1. Норму времени

а) на единицу продукции:

$$H_{vp} = T_{em}/H_n = 8,2/120 = 0,07 \text{ нормочасов};$$

б) на весь объем работы за месяц:

$$0,07 \cdot 125 \cdot 20 = 175 \text{ нормочасов}.$$

2. Процент выполнения нормы: $П_n = 175 \cdot 100/184 = 95,1\%$, т.е. ниже нормативного уровня (100%).

2. Расчет сдельного заработка рабочих при косвенной сдельной системе оплаты труда.

Задача 2.30

Исходные данные

Пример. Рабочий 3-го разряда, занятый погрузкой, выгрузкой и транспортировкой продукции, обслуживает три рабочих места станочников и находится на косвенной сдельной системе оплаты труда в условиях 40-часовой рабочей недели. Сменная норма выработки и процент выполнения норм на обслуживаемых рабочих местах представлены в табл. 6.4.

Постановка задачи. Определите: 1) косвенные расценки по обслуживаемым объектам; 2) сменный сдельный заработок рабочего, оплачиваемого по косвенной сдельной системе оплаты труда.

Ответ: 1) $P_{cd1201} = 0,0083 \text{ . у.е.}; P_{cd1202} = 0,00415 \text{ у.е.}; P_{cd1203} = 0,0166 \text{ . у.е.};$ 2) $Z_{cdk} = 5,81 \text{ у.е.};$

Таблица 6.4

Табельный номер обслуживаемого рабочего	Сменная норма выработки	Фактическая выработка	Процент выполнения норм
1201	200	260	130
1202	400	400	100
1203	100	120	120

Методические указания и решение

Расчет производится в следующем порядке.

1. Определяем косвенные сдельные расценки по каждому обслуживаемому объекту

$$P_{cdkj} = C_j T_{cm}/H_{oj} H_{bi},$$

где P_{cdkj} — сдельная косвенная расценка по i -му объекту;

C_j — часовая тарифная ставка рабочего-сдельщика i -й квалификации, оплачиваемого по косвенной сдельной системе;

H_{oj} — норма обслуживания работника i -й квалификации;

H_{bi} — норма выработки на i -м рабочем месте.

Косвенные сдельные расценки составят:
по первому объекту (1201)

$$P_{сд1} = (0,608 \cdot 8,2)/(3 \cdot 200) = 0,0083 \text{ у.е.}$$

по второму объекту (1202)

$$P_{сд2} = (0,608 \cdot 8,2)/(3 \cdot 400) = 0,00415 \text{ у.е.}$$

по третьему объекту (1203)

$$P_{сд3} = (0,608 \cdot 8,2)/(3 \cdot 100) = 0,0166 \text{ у.е.}$$

2. Определяем сменный заработок рабочего, оплачиваемого по косвенной сдельной системе:

а) если учет осуществляется по фактической выработке на обслуживаемых рабочих местах, то

$$З_{сдк} = \sum P_{сдki} H_{фi},$$

где $Z_{сдк}$ — косвенная сдельная расценка по i -му объекту;

$H_{фi}$ — фактическая выработка по i -му объекту;

n — количество обслуживаемых рабочих мест.

Отсюда

$$Z_{сдк} = 0,0083 \cdot 260 + 0,00415 \cdot 400 + 0,0166 \cdot 120 = 5,81 \text{ у.е.};$$

б) если же учет осуществляется по проценту выполнения норм (когда и премия зависит от этого уровня), то

$$Z_{сдк} = \sum_{i=1}^n P_{сдki} H_{vi} \Pi_{ni} / 100,$$

где H_{vi} — норма выработки на обслуживаемом объекте;

Π_{ni} — уровень выполнения норм на обслуживаемом объекте.

Тогда

$$Z_{сдк} = [(0,0083 \cdot 200 \cdot 130) + (0,00415 \cdot 400 \cdot 100) + (0,0166 \cdot 100 \cdot 120)] / 100 = 5,81 \text{ у.е.}$$

3. Расчет сдельного заработка при сдельно-прогрессивной системе оплаты труда.

Задача 2.31

Исходные данные. При изготовлении изделия «А» на «узком» рабочем месте, лимитирующем выпуск продукции подразделения, введена сдельно-прогрессивная оплата труда. Рабочий работает в условиях 36-часовой рабочей недели. Работа относится к 3-му разряду сложности. Вариант шкалы приведен в табл. 6.5.

Таблица 6.5

Уровень выполнения норм выработки	Расценка за выполнение операции (в % к расценке, принятой за исходную)
-----------------------------------	--

до 110	100
до 120	130
до 150	180
свыше 150	200

Норма выработки — 200 деталей в месяц. Фактически обработано 304 детали.

Постановка задачи. Определите сдельный заработок рабочего.

Ответ: 189,56.

Методические указания и решение

1. Определите сдельные расценки по диапазонам шкалы по формуле

$$P_{сд} = C_i \Phi / P_v,$$

где Φ — фонд рабочего времени в отчетном периоде;

C_i — часовая тарифная ставка работы i -й сложности;

P_v — норма выработки при уровне выполнения норм до 110%.

При выполнении норм выработки до 110%

$$P_{сд1} = 0,673 \cdot 150,6 / 200 = 0,507 \text{ у.е.}$$

Расценки при превышении уровня выполнения норм, принятого за исходный, корректируются на предусмотренный положением коэффициент (см. табл. 7.10).

Тогда последующие (за исходной) расценки составят:

а) при выполнении норм выработки до 120%

$$P_{сд2} = 0,507 \cdot 1,3 = 0,659 \text{ у.е.}$$

б) при выполнении норм выработки до 150%

$$P_{сд3} = 0,507 \cdot 1,8 = 0,913 \text{ у.е.}$$

в) при выполнении норм выработки свыше 150%

$$P_{сд4} = 0,507 \cdot 2,0 = 1,014 \text{ у.е.};$$

2. Определяем количество деталей, обработанных в пределах выполнения норм выработки на:

110%	$200 \cdot 110 / 100 = 220$ деталей
120%	$200 \cdot 120 / 100 = 240$ деталей
150%	$200 \cdot 150 / 100 = 300$ деталей

Поскольку рабочий изготовил 304 детали, то дальнейший расчет не нужен.

Итак, расценка и количество деталей по диапазонам составляют:

0,507 грн.— 220 деталей,

0,659 грн.- 20 деталей (240 - 220),

0,913 грн.- 60 деталей (300 - 240),

1,014 грн.- 4 детали (304 - 300).

Тогда

$$З_{сд} = 0,507 \cdot 220 + 0,659 \cdot 20 + 0,913 \cdot 60 + 1,014 \cdot 4 = 189,56 \text{ у.е.}$$

При коллективной организации труда порядок начисления заработной платы зависит прежде всего от формы оплаты.

Сдельная форма оплаты в коллективе может сопровождаться использованием индивидуальных и сдельных расценок. Это характерно для коллективных сдельных систем.

Повременная форма оплаты труда со стимулированием как индивидуальных, так и коллективных результатов сопровождается начислением фонда оплаты труда в зависимости от коллективных результатов того или иного подразделения или организации в целом.

Задача 2.32

Исходные данные. На конвейере по сборке изделия трое рабочих 3-го квалификационного разряда выполняют операцию «А», на которую установлена норма времени 15 минут 3-го разряда сложности. За месяц изготовлено 2421 ед. при плане 2200. Работа осуществляется в условиях 40-часовой рабочей недели. В соответствии с премиальным положением за выполнение плана установлена премия в размере 20% сдельного заработка. За каждый процент перевыполнения плана премия увеличивается на 2%.

Постановка задачи. Определите сдельную расценку, сдельную заработную плату и заработок с учетом премиальных выплат работника.

Ответ: $P_{сд} = 0,2065$ у.е.; 166,24 у.е.; 247,74 у.е..

Методические указания

При наличии индивидуальных, сдельных расценок заработок работника определяется так же, как и в условиях прямой сдельной системы, но по итогам работы коллектива и в зависимости от числа работников, выполняющих аналогичную операцию. Такая система характерна для поточных производств. Сдельная заработная плата каждого работника в этом случае определяется по формуле

$$Z_{сдi} = P_{сдi} Q / r .$$

где Q — количество продукции, изготовленной коллективом;

$P_{сдi}$ — сдельная расценка на операцию;

r — количество работников, выполняющих данную операцию.

Решение

1. Определяем сдельную расценку*:

$$P_{сд} = 15 - 0,687 - 1,2 / 60 = 0,2065 \text{ у.е.};$$

2. Определяем сдельный заработок каждого работника, выполняющего операцию**:

$$Z_{сд} = 0,206 - 2421 / 3 = 166,24 \text{ у.е.};$$

3. Определяем уровень перевыполнения задания и размер поощрения за его перевыполнение:

$$\Delta B = (B_{ф} / B_{пл}) 100 - 100,$$

где ΔB , $B_{ф}$, $B_{пл}$ — соответственно размер перевыполнения, фактический и плановый уровень задания;

$$\Delta B = (2421 / 2200) 100 - 100 = 10\% .$$

4. Определяем размер премии*** за месяц в процентах, причитающейся каждому работнику, выполняющему операцию «А»:

$$\sum \Pi = \Pi_y + \Pi_{\text{пер}} \Delta B$$

где $\sum \Pi$, Π_y , $\Pi_{\text{пер}}$ — соответственно премия суммарная, за выполнение плана, за перевыполнение плана;

$$\sum \Pi = 20 + 2 \cdot 10 = 40\% .$$

* На отдельных конвейерных местах с целью стимулирования работы с принудительным режимом ставки повышаются на 20% (а также при работе по технически обоснованным нормам).

** При наличии индивидуального учета и разной производительности сдельный заработок каждому работнику может быть начислен в соответствии с его выработкой.

*** Премияльные выплаты в совокупности с формой оплаты образуют поощрительные системы.

5. Определяем общий заработок работника

$$Z_{\text{общ}} = Z_{\text{сд}}(1 + X \text{ п}/100) + K_{(1-5)}^*,$$

где $Z_{\text{общ}}$ — общий заработок;

$K_{(1-5)}$ — размер компенсации работникам 1 — 5-го разрядов, если месячная тарифная ставка установлена на уровне 60 у.е.:

$$Z_{\text{общ}}^{4\text{-г разряда}} = 166,24(1 + 40/100) + 15 = 247,74 \text{ у.е.}$$

При использовании комплексных расценок фонд оплаты определяется исходя из таких расценок, количества выпущенной продукции и дополнительных выплат индивидуального и коллективного характера (премий, доплат за бригадирство, за условия труда и т.д., компенсация).

Задача 2.33

Исходные данные. На производственном участке планируется изготовление изделий 3 видов: «А», «Б» и «В». Комплексная норма на изделие составляет соответственно 5,5; 4,3 и 6,1 нормо-часов. Средний тарифный коэффициент работ — 3,3. В месяц коллектив из пяти человек изготовил изделий «А» — 30 шт., изделий «Б» — 35 шт., изделий «В» — 45 шт. Средний квалификационный разряд работников — 3,9, а месячный фонд рабочего времени — 170 часов.

Постановка задачи. Определите комплексные расценки, сдельный заработок коллектива (бригады).

Ответ: 1) $P_{\text{сдА}} = 9,958 \text{ у.е.}$; $P_{\text{сдБ}} = 7,551 \text{ у.е.}$; $P_{\text{сдВ}} = 10,712 \text{ у.е.}$; 2) 1045,065 у.е.; 3) 577,728 у.е.;

Методические указания и решение

Комплексная сдельная расценка определяется по формуле**

$$P_{ki} = H_{ki} C_{i1} K_{Ti} / 60,$$

где H_{ki} — комплексная норма времени;

C_{11} — часовая тарифная ставка 1-го разряда;

$K_{тi}$ — тарифный коэффициент, соответствующий среднему разряду работы.

* Размеры компенсаций при расчетах приняты в соответствии с постановлением Правительства

Единой тарифной сетки по оплате труда работников бюджетной сферы» в следующих размерах: 1-й разряд — 30 у.е., 2-й разряд — 22 у.е., 3-й разряд — 15 у.е., 4-й разряд — 12,6 у.е.; и 5-й разряд — 3,5 у.е..

** При наличии норм времени и сложности работ по отдельным операциям комплексная расценка определяется как

$$H_k = \sum_{i=1}^n H_{шт} C_i / 60,$$

где $H_{шт}$ — штучная норма времени,

C_i — часовая тарифная ставка соответствующей сложности работы.

Определяем тарифный коэффициент, соответствующий разряду 3,3:

$$K_{т3,3} = 1,69 + (1,91 - 1,69)(3,3 - 3,0) = 1,756.$$

Определяем расценку по изделиям:

по изделию «А»

$$5,5 \cdot 60 \cdot 1,756 / 60 = 9,958 \text{ у.е.};$$

по изделию «Б»

$$4,3 \cdot 60 \cdot 1,756 / 60 = 7,551 \text{ у.е.};$$

по изделию «В»

$$6,1 \cdot 60 \cdot 1,756 / 60 = 10,712 \text{ у.е.};$$

Определяем сдельный заработок коллектива

$$З_{кзд} = \sum_{i=1}^n P_{ki} B_i,$$

где B_i — выпуск i -го изделия;

$$З_{кзд} = 9,958 \cdot 30 + 7,551 \cdot 35 + 10,712 \cdot 45 = 1045,065 \text{ у.е.}.$$

Тарифный коэффициент, соответствующий разряду 3,9, равен

$$K_{т3,9} = 1,91 - (1,91 - 1,69)(4,0 - 3,9) = 1,888.$$

Определяем тарифный заработок

$$З_{ти} = C_1 K_{ти} Ч_i K_i,$$

где C_1 — часовая тарифная ставка 1-го разряда;

$K_{ти}$ — тарифный коэффициент, соответствующий разряду рабочих;

$Ч_i$ — среднее количество часов, отработанных коллективом;
 $К_i$ — количество работников i -го квалифицированного разряда.

Задача 2.34

Исходные данные. Подразделению начисляет фонд оплаты труда (ФОТ) в размере 13 600 тыс. грн. Средняя заработная плата г-на Петрова за период, предшествующий событию, составляла 1560 грн. Он отработал за этот период в среднем и в отчетном периоде 160 часов, а в целом по подразделению с численностью 80 человек суммарный РКСТ с учетом отработанного времени составил 12 480 коэффициенто-час. Вклад работника оценен положительно.

Постановка задачи. Определите размер заработка г-на Петрова.

Ответ: 1089,7 грн.

Методические указания и решение

Заработную плату i -го работника по коэффициенту стоимости труда можно определить по формуле

$$З_k = (\text{ФОТ} / \sum_{i=1} \text{РКСТ}_i \cdot Ч_i) \cdot \text{РКСТ}_i \cdot Ч_i,$$

где РКСТ_i — коэффициент стоимости труда i -того работника;

$Ч_i$ — отработано i -м работником, ч;

ФОТ — фонд оплаты труда.

РКСТ_i определяется как частное от деления средней заработной платы работника за 3—6 месяцев, предшествующих событию, на отработанное за этот период время.

В нашем примере (по средним показателям)

$$\text{РКСТ}_i = 1560 / 160 = 9,75.$$

При положительной оценке работы РКСТ_i увеличивается, а при отрицательной уменьшается до целого числа, т.е. в данном случае он составляет 10 или 9.

Расчет по формуле целесообразно вести в два этапа:

I этап. Определяем ФОТ, приходящийся на 1 коэффициенто-час:

$$1 \text{ коэффициенто-час} = 13\,600\,000 / 12\,480 = 108,97 \text{ грн.}$$

2 этап. Определяем $З_i$ работника:

если его $\text{РКСТ} = 10$, то $З_i = 108,97 \cdot 10 = 1089,7$ грн.;

если $\text{РКСТ} = 9$, то $З_i = 108,97 \cdot 9 = 980,73$ грн.

Задача 2.35

Исходные данные. В организации введена оплата по трудовому рейтингу. Рейтинг работника составил 4,62 в соответствии со стандартом предприятия 1.4. Коэффициент страхового фонда — 0,75 (в фонд резервируется 25% ФОТ). Плановый ФОТ = 100 тыс. грн. В организации действуют шкалы, представленные в табл. 6.6 — 6.8. Суммарный рейтинг работников — 250. Работник отработал полный месяц.

Постановка задачи. Определите заработок работника по его трудовому рейтингу.

Ответ: 1940,4 грн.

Методические указания и решение

Рейтинг работника определяется как произведение коэффициентов, определяемых по таблицам:

$$P_v = K_0 K_c K_3.$$

В нашем примере он составил 4,62 исходя из того, что работник имеет среднее техническое образование ($K_0 = 1,1$ (табл. 6.6), проработал на предприятии 10 лет ($K_c = 0,3 \cdot 6 + 0,05 \cdot 4 = 2,0$ (табл. 6.7) и является специалистом 10-го разряда (табл. 6.8). Его коэффициент по ЕТС = 3,99, тогда ,

$$K_3 = 3,99/1,91 = 2,1.$$

Таблица 6.6 - Примерная шкала коэффициента образовательного уровня (K_0)

	Среднее образование 11 классов	Профессиональное образование (ПТУ)	Среднее техническое	Высшее		Кандидат наук
				бакалавр	магистр	
Коэффициент образовательного уровня	0,8	0,9	1,1	1,2	1,5	2,0

Зарплата каждого работника рассчитывается по формуле

$$Z_p = B_{ap} P_{ei} K_{pi} K_{kti} K_{стр},$$

где P_{ei} — рейтинг i-го работника;

K_{kti} — коэффициент качества труда;

K_{pi} — коэффициент, учитывающий отработанное время;

$K_{стр}$ — коэффициент страхового фонда;

$B_{зп}$ — базовая заработная плата работников предприятия, определяемая по формулам:

$$B_{зп} = \text{ФОТ} / \sum_{i=1}^n P_{ei},$$

Таблица 6.7 - Примерная шкала коэффициента, отражающего опыт работы (K_c)

Показатель	За каждый год работы	
	первые 6 лет	последующие годы
Коэффициент опыта работы	0,3	0,05

Таблица 6.8 - Шкала коэффициентов значимости (K_3)

Показатель	Рабочие	Служащие, специалисты, руководители
Коэффициент значимости	Равен тарифному коэффициенту по ЕТС, соответствующему разряду рабочего	коэффициент i-го разряда работника
		коэффициент рабочего 4-го разряда ЕТС = 1,91

В нашем примере $\sum_{i=1}^n P_{ei} = 250$, тогда

$$B_{зп} = 100\,000/250 = 40 \text{ грн.};$$

$$K_n = \chi_{\phi}/\chi_n,$$

где $\text{Ч}_\text{ф}$, $\text{Ч}_\text{п}$ — соответственно фактический фонд рабочего времени, ч.
Зарплата работника с рейтингом 4,62 составит 1940,4 грн.из расчета:

$$З_{pi} = 400 \cdot 4,62 \cdot 1,0 \cdot 1,4 \cdot 0,75 = 1940,4 \text{ грн.}$$

Задача 2.36

Исходные данные. В организации оплата труда осуществляется на основе ВСОТэРКа (табл. 6.9). Водитель за отчетный период полностью выполнил график перевозки (повышение коэффициента на 0,1), его стаж работы 3 года (+0,1). Однако за это время он допустил перерасход бензина (—0,1). Квалификационный уровень характеризуется группой по оплате «И».

Таблица 6.9 - Примерная сетка соотношений в оплате труда работников разных квалификационных групп организации*

Показатели	Квалификационные разряды											
	И	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
«Вилки» соотношений в оплате труда разного качества (ВСОТэРК)	0,7	1,0	1,3	1,6	1,9	2,3	2,7	3,2	3,7	4,3	4,9	5,5
	1,3	1,6	1,9	2,2	2,7	3,1	3,7	4,2	4,9	5,5	6,1	6,7
Среднее значение диапазона «вилки»	1,0	1,3	1,6	1,9	2,3	2,7	3,2	3,7	4,3	4,9	5,5	6,1

ФОТ подразделения 500 тыс. грн. Сумма коэффициентов по подразделению составляла 397,3. Работник в текущем месяце отработал 150 ч при месячном балансе рабочего времени 172 ч.

Постановка задачи. Определите заработок в соответствии с выбранной системой оплаты.

Ответ: 1207,24 грн.

Методические указания и решение

Группе «по оплате» «И» соответствует «вилка» 0,7—1,3. Ее среднее значение равно 1,0. Именно от него и производится отсчет (\pm) в пределах «вилки». Если K_i работы выйдет за пределы этой «вилки»,

то действует ограничение. Например, если расчетный коэффициент 0,6 или 1,4, то он устанавливается на уровне 0,7 или 1,3.

В нашем примере $K_i = 1 + 0,2 = 1,2$.

Заработок i -го работника определяется при отработке полный рабочий месяц по формуле

$$З_{pi} = (K / \sum_{i=1}^n K_i) \text{ФОТ},$$

где $З_{pi}$ — расчетный заработок i -го работника;

K_i — коэффициент по оплате труда i -го работника.

Расчет целесообразно вести в два этапа по сомножителям:

$$1 \text{ этап: } K / \sum_{i=1}^n K_i = 1,1 / 397,3 = 0,0027686;$$

$$2 \text{ этап: } (K / \sum_{i=1}^n K_i) \text{ФОТ} = 0,0027686 \cdot 500\,000 = 1384,3 \text{ грн.}$$

Поскольку работник отработал не полный рабочий месяц, его заработок будет скорректирован в зависимости от фактического времени работы и составит

$$З_i = З_{pi}(\Phi_{\phi}/\Phi_{\delta}),$$

где Φ_{ϕ} , Φ_{δ} — соответственно фактический и полный фонд рабочего времени.

$$З_i = 1384,3(150/172) = 1207,24 \text{ грн.}$$

Разница между $З_{pi}$ и $З_i$ направляется в страховой фонд

$$З_{pi} - З_i = 1384,3 - 1207,24 = 177,06.$$

2.37. Ситуация «Уровнь качества выполнения социальных функций»

Описание ситуации

Анализ показал, что одной из причин, повлиявших на ухудшение работы производственной организации, является деятельность бюро материального стимулирования отдела организации труда и заработной платы. Бюро выполняет следующие функции: планирование численности персонала, контроль за расходом средств на заработную плату, планирование трудоемкости продукции и ее снижения, внесение изменений в положения о материальном стимулировании, расчет научно обоснованных норм на изготовление продукции.

Постановка задачи

Определите уровень качества функций, выполняемых работниками бюро, постройте совмещенную диаграмму для оценки соответствия значимости и уровня качества функций. Проанализируйте диаграмму.

Методические указания

Уровень качества осуществления функций определяется следующим образом:

$$K_{\text{к.ф.у.}} = (K_1 + K_2 + K_3 + K_4 + K_5 + K_6)/6,$$

где $K_{\text{к.ф.у.}}$ — коэффициент, характеризующий уровень функций управления.

Расчетные формулы определения коэффициентов K_1 , K_2 , K_3 , K_4 , K_5 , K_6 приведены в табл. 8.11.

Диаграмма значимости функций и уровня их качества — совмещенная диаграмма для оценки соответствия значимости функций управления и уровня качества функций. В верхней части диаграммы функции управления располагаются по степени их значимости, а в нижней — дается оценка уровню их качества.

Таблица 7.1 - Определение показателей качества функций управления

Показатель	Обозначение показателя	Формула расчета показателя	Наименование показателей, составляющих формулу
Коэффициент использования технических средств управления при выполнении функций	K_1	T_{ϕ}/T_p	T_{ϕ} — суммарное фактическое время использования технических средств управления, год, ч; T_p — суммарное расчетное время использования технических средств управления в год, ч
Коэффициент организации рабочих мест исполнителей функций	K_2	$K_{\text{тп}}/K_0$	$K_{\text{тп}}$ — количество рабочих мест, отвечающих требованиям типовых проектов; K_0 — общее количество рабочих мест
Коэффициент	K_3	B_1/B_2	B_1 — время, затраченное на выполнение нормированных работ в год, ч;

нормирования труда исполнителей функций			B2 — общее время работы в год, ч	
Коэффициент регламентации количества функций	K_4	K_p/K_0	K_p — функций управления (процедур), обеспеченных регламентирующей документацией; K_0 — общее количество функций (процедур)	
Коэффициент дублирования функций управления	K_5	K_d/K_0	K_d — количество функций (процедур), дублируемых подразделениями аппарата управления, а также излишних функций	
Коэффициент использования рабочего времени в производственных подразделениях, зависящих от работы аппарата управления	K_6		$\sum_{i=1}^m t_{ni}$	— потери рабочего времени в производственных подразделениях за год из-за несвоевременного или некачественного выполнения соответствующих управленческих функций, ч; m — число функций (подсистем) управления; — годовой фонд времени в соответствующих производственных подразделениях, ч; p — число подразделений
			$\sum_{i=1}^m T_{cmi}$	

Решение ситуации

Методики расчета значимости функций и уровня их качества известны читателю, поэтому, не приводя самих расчетов, а используя их результаты, построим диаграмму (рис. 8.1).

Рассчитаем средний коэффициент качества функций:

$$K_{к.ф.у.}^{cp} = (0,75 + 0,7 + 0,85 + 0,8 + 0,95)/5 = 0,81.$$

Анализ диаграммы показывает, что качество функций планирования численности персонала и планирования трудоемкости продукции и ее снижения очень низкое (ниже среднего уровня качества). При том, что данные функции стоят на первых местах по степени значимости. Ниже среднего уровня качества выполняется и функция внесения изменений в положения о материальном стимулировании. В то же время функция контроля за расходом средств на заработную плату, стоящая на последнем месте по степени значимости, имеет самый высокий уровень качества.

Ответ: Необходимо разработать и внедрить мероприятия по повышению уровня качества функций (в первую очередь — планирования численности персонала, планирования трудоемкости продукции и ее снижения), внести изменения в положение о материальном стимулировании.

Задача 2.38. Выбор варианта оплаты за обучение

Исходные данные. Организация определяет приемлемые условия договора с учебным заведением. В соответствии с договором в течение четырех лет 20 сотрудников организации пройдут курс годичного обучения (одновременно в течение года будет обучаться 5 человек). Администрация учебного заведения утверждает, что плата за обучение будет возрастать под действием инфляции. Более того, администрация объявила заранее, что намерена увеличивать плату за обучение на 200 дол. США ежегодно в течение трех лет начиная со следующего учебного года (в настоящее время плата за обучение одного сотрудника составляет 200 дол. США за год). В этой связи при заключении договора учебное заведение предлагает организации особые условия оплаты: организация вносит плату за обучение всех сотрудников одновременно, за весь период действия договора, исходя из установленной в настоящее время величины оплаты.

Постановка задачи. Какой вариант оплаты (и при каких условиях) предпочтителен для организации?

Методические указания

Для выбора лучшего варианта оплаты организации необходимо определить, действительно ли единовременная оплата обучения ($3' = 20 \cdot 2000 = 40\,000$ дол.) меньше, чем поэтапная оплата обучения ($5 \cdot 2000 = 10\,000$ дол. за 1-й год обучения + $5 \cdot 2200 = 11\,000$ дол. за 2-й год обучения + $5 \cdot 2400 = 12\,000$ дол. за 3-й год обучения + $5 \cdot 2600 = 13\,000$ дол. за 4-й год обучения). С этой целью следует рассчитать стоимость затрат на поэтапную оплату обучения, приведенную к настоящему моменту ($3''$), используя следующую формулу:

$$3'' = \sum_{t=0}^T 3(t) \alpha(t),$$

где $3(t)$ — затраты, осуществляемые в t -м году;

t — шаг расчета;

T — год окончания действия договора;

$\alpha(t) = 1 / (1 + E)^t$ - коэффициент дисконтирования;

E — норма дисконта, равная приемлемой для организации норме дохода на капитал.*

Предпочтителен вариант оплаты, характеризующийся меньшими затратами, с учетом сложившейся (на сегодня) стоимости, которая в свою очередь зависит от нормы дисконта.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в табл. 8.12.

Например, при норме дисконта 10% для организации предпочтительна поэтапная оплата, поскольку $3'' = 10\,000 + 11\,000 \cdot 0,909091 + 12\,000 \cdot 0,826446 + 13\,000 \cdot 0,751315 = 307\,598,8$ дол. меньше 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате. При норме дисконта 5% для организации предпочтительнее единовременная оплата обучения всех сотрудников, поскольку $3'' = 10\,000 + 11\,000 \cdot 0,952381 + 12\,000 \cdot 0,907029 + 13\,000 \cdot 0,863838 = 42\,590,4$ дол. превышает 40 000 дол., вносимых при единовременной оплате.

* В рыночной экономике величина E определяется исходя из депозитного процента по вкладам (в постоянных ценах). На практике она принимается больше его значения за счет инфляции и риска, связанного с инвестициями. Приведенная оценка нормы дисконта справедлива для собственного капитала. В случае, если инвестируемые средства являются заемными, норма дисконта представляет собой соответствующую процентную ставку, определяемую условиями процентных выплат и погашений по займам.

Задача 2.39 Выбор способа получения пенсионных выплат

Исходные данные. Организация предлагает уходящим на пенсию сотрудникам два способа получения пенсионных выплат:

- сотрудникам ежемесячно до конца жизни выплачивается фиксированная денежная сумма;
- при выходе на пенсию сотрудники единовременно получают денежную сумму.

Постановка задачи.

1. Каким путем организация может определить сегодняшнюю ценность ежемесячных выплат на протяжении жизни сотрудника?
2. Какова ценность ежегодной пенсии в 1000 дол. в конце каждого пяти следующих лет при ставке дисконтирования 10%? 20%?
3. Как влияет рост процентной ставки на привлекательность единовременных выплат для уходящих на пенсию сотрудников? для организации?

Методические указания

1. При ответе на вопрос руководствуйтесь методическими указаниями к предыдущей задаче.
2. При определении будущей ценности выплат следует использовать коэффициент дисконтирования: $\alpha''(t) = (1 + E)^{-t}$.

При проведении расчетов можно воспользоваться значениями нормы дисконта, приведенными в табл. 8.13.

2. При ответе на вопрос проанализируйте возможности альтернативного использования выплачиваемых денежных средств.

Перечень рекомендованной литературы:

Основная:

1. Конституція України: Закон України від 28 червня 1996 р. - Київ:, 1996. - 78с.
www.rada.gov.ua
2. Закон України „Про основи національної безпеки України” від 19 червня 2003 р. №964-IV / www.rada.kiev.ua
3. Аделькин Ф. Результаты исследования социальной ответственности украинского бизнеса. К.:Блакитъ. 2005. – 349 с.
4. Базова захищеність населення України (за матеріалами вибіркового соціально-демографічного обстеження). -К.: Держкомстат України, 2011.-35с.
5. Бандирська О.В. Соціальна відповідальність бізнесу в Україні // Актуальні проблеми економіки. Київ. 2009. – С.60-64
6. Бегма Ю.К Вінніков О.Ю., Редько О.І. Якісне дослідження методів впровадження соціальної відповідальності бізнесу в Україні. Київ /Ю.К Бегма, О.Ю Вінніков, О.І. Редько. – К.: 2006. – С.18-26.
7. Бондар І. Конституційні гарантії соціально-трудоових прав народу України // Праця і зарплата.-1996.-№15.-С.11.
8. Галушка З.І., Комарницький І.Ф. Стратегічний менеджмент / Зоя Галушка, Іван Комарницький // Навчально-методичний посібник. – Чернівці, „Рута”. – 2006. – С.35-38.
- 9.
10. Генезис концепции корпоративной социальной ответственности [Электронный ресурс] / Ю.Е. Благоев // Вестник Санкт-Петербургского университета. Общественный и стратегический менеджмент. – 2006. – № 2. – С. 3–24. – Режим доступа к журн. : <http://www.vestnikmanagement.spbu.ru/archive/?id=30>
11. Егоршин А. П. Основы управления персоналом : учебное пособие / А. П. Егоршин. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : Инфра-М, 2011. – 351 с.
12. Державний комітет статистики України. Статистичний щорічник України за 2013 рік / [За ред. Осауленка О. Г.]. – К. : Державне п-во «Інформаційно-аналітичне агентство», 2013. – 566 с.
13. Корнійчук Л., Шевчук В. Сталий розвиток і глобальна місія України // Економіка України. - 2009. - №4. - С. 4-13
14. Корпоративна соціальна відповідальність підприємств як основа інноваційного розвитку сучасної економіки [Електронний ресурс] / Н.Ю. Волосковець // Наукові праці КНТУ. Економічні науки. – 2010. – вип. 17. – С. 125–131. – Режим доступу до журн. : http://www.kntu.kr.ua/doc/zb_17_ekon/index.htm

Дополнительная :

1. Дубровина В. Развитие социального партнерства и предпринимательства в условиях рыночной трансформации / В. Дубровина // III Выставка социальных услуг и проектов НКО Калининградской области. IV Форум Добрососедства. — 2007. — С. 1–4.
2. Соціальна відповідальність: теорія і практика розвитку: монографія / [А.М. Колот, О.А. Грішнова та ін.]; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. А.М. Колота. — К. : КНЕУ, 2011. — 501 с.
3. Грицина Л.А. Еволюція та формування концепції корпоративної соціальної відповідальності підприємств / Л.А. Грицина // Наукове товариство Івана Кушніра. — Економічні науки. – 2012. – Травень. - [Електронний ресурс]: – Режим доступу: <http://nauka.kushnir.mk.ua/?p=1423>

4. Гончарова І. Соціальна відповідальність як основа конструктивного діалогу суб'єкту соціального партнерства / І. Гончарова // Вісник КНЕУ. — 2012. — № 2. — С. 57–63.
5. Галайда Т. О. Роль корпоративної соціальної відповідальності підприємств у розвитку системи соціального партнерства в Україні / Т. О
6. Костіша К І. та інш. Фінанси: Система моделей і прогнозів: Навч. посіб. / Н.І. Костіша, А.А. Алексеев, О.Д. Василик. — К.: Четверта хвиля, 2008. —303 с.
7. Кретьова А.В. Розвиток корпоративної соціальної відповідальності в Україні за участі держави: механізм взаємодії / А.В. Кретьова, Н. Березовська // Збірник наукових праць Донецького державного університету управління. — 2011. — Вип. 194. — С. 115-123.
8. Міжнародний стандарт ISO/FDIS 26000 «Керівництво з соціальної відповідальності» // [Електронний ресурс]. — Режим доступу: http://www.ksovok.com/doc/iso_fdis_26000_rus.pdf

Информационные ресурсы

1. www.rada.gov.ua
2. <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2614-12>
3. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/436-15>

МЕТОДИЧЕСКИЕ МАТЕРИАЛЫ
ДЛЯ ПРОВЕДЕНИЯ ПРАКТИЧЕСКИХ ЗАНЯТИЙ ПО ДИСЦИПЛИНЕ
«СОЦИАЛЬНАЯ ОТВЕТСТВЕННОСТЬ»
для студентов специальности 8.03050901 «Учет и аудит» очной и заочной формы
обучения

Составители Ирина Анатольевна Юрьева

Ответственный выпускающий

Редактор

План 2014, поз.

Підп. до друку

Формат 60×84 1/16

Папір офісний.

Друк на ризографі

Умовн.-друк. арк.

Обл.-вид.

Тираж прим.

Замовл. № _____

Ціна договірна

61002, Харків, НТУ «ХП», вул. Фрунзе, 21
